



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRO SPOLEČNOST SWISS LIFE SELECT ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: Bc. Michaela Žežulková
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



THE COMPILATION OF MARKETING PLAN FOR SWISS LIFE SELECT CZECH REPUBLIC LTD

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management
Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: Bc. Michaela Žežulková
Supervisor: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D za vedení diplomové práce a cenné rady. Poděkování též patří panu Mgr. Radovanu Blažkovi za jeho vstřícnost a poskytnutí potřebných informací a také tiskovému mluvčímu a řediteli produktového oddělení panu Ing. Tomáši Rampulovi, který poskytl informace, které byly odrazovým můstkem pro sepsání této práce. Velké poděkování patří panu Pavlu Malému, mému přímému nadřízenému, za podporu během studia a pracovní úlevy, abych se mohla plně věnovat studiu. Závěrem poděkování patří mé rodině za podporu v průběhu mého studia.

Anotace

Diplomová práce je zaměřená na sestavení marketingového plánu pro rok 2015 ve společnosti Swiss Life Select Česká republika, s. r. o.. Jejím předmětem je analýza současné marketingové situace s návrhem vlastního marketingové plánu ve společnosti. Účelem je navržení takového marketingového plánu, který povede ke zvyšování povědomí o značce a následně k naplněním marketingových cílů. Teoretická část je tvořena literární rešerší, která se věnuje strategickému marketingu, problematice sestavení marketingového plánu a specifickým marketingu ve finančních službách. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti, analýzu současného marketingového prostředí a vlastní návrh marketingového plánu. Navržená řešení povedou k vyššímu povědomí o značce a tím pádem k růstu společnosti.

Klíčová slova:

marketingový plán, situační analýza, SWOT analýza, BCG matice, marketingové cíle, marketingové strategie, marketingový mix, finanční služba

Abstract

The diploma thesis is focused on drawing up a marketing plan for the year 2015 in the Swiss Life Select Czech republic, LTD. The subject of the thesis is the analysis of the current marketing situation with the suggestion of marketing plan in the company. The main objective of the thesis is to propose a marketing plan leading to increasing brand awareness and consequently to fulfill marketing objectives. The theoretical part consists of literature review which deals with strategic marketing, build issues of marketing plan and specifics of financial marketing. The practical part contains the characteristic of the company, the analysis of the current marketing environment and author's own proposal of the marketing plan. The proposed solutions will lead to higher brand awareness and the company's growth.

Keywords:

marketing plan, situational analysis, SWOT analysis, BCG matrix, marketing objectives, marketing strategy, marketing mix, financial service

Obsah

Seznam ilustrací	11
Seznam tabulek	12
Seznam použitých zkratk	13
Úvod.....	14
1 Strategický marketing.....	16
1.1 Strategický řídicí proces	17
1.2 Marketingový plán.....	20
1.2.1 Analýza současného marketingového prostředí	20
1.2.2 Hlavní cíle a úkoly	33
1.2.3 Marketingové strategie	34
1.2.4 Prováděcí programy	43
1.2.5 Rozpočet	43
1.2.6 Kontrola	44
2 Specifika marketingu ve finančních službách	45
2.1 Finanční trh	45
2.3 Marketingový mix ve finančním sektoru.....	47
2.3.1 Produkt.....	47
2.3.2 Cena	48
2.3.3 Distribuce.....	50
2.3.4 Komunikace	52
2.3.5 Materiální prostředí.....	53
2.3.6 Lidé	54
2.3.7 Procesy.....	54
3 Swiss Life Select Česká republika.....	56

3.1 Profil společnosti.....	56
4 Marketingový plán Swiss Life Select ČR.....	61
4.1 Analýza současné marketingové situace.....	61
4.1.1 Marketingový mix.....	61
4.1.2 Situační analýza	73
4.1.3 SWOT analýza	79
4.1.4 BCG matice.....	90
4.2 Hlavní cíle.....	95
4.3 Strategie	95
4.5 Rozpočet	107
4.6 Kontrola	108
Závěr	112
Seznam použité literatury	114
Seznam příloh	118

Seznam ilustrací

Obr. 1: <i>Strategický řídicí proces</i>	17
Obr. 2: <i>Etapy strategického řídicího procesu</i>	18
Obr. 3: <i>Marketingové prostředí</i>	23
Obr. 4: <i>Typy veřejnosti</i>	24
Obr. 5: <i>Diagram SWOT analýzy</i>	27
Obr. 6: <i>Hodnoticí tabulka</i>	28
Obr. 7: <i>BCG matice</i>	30
Obr. 8: <i>Konkurenční strategie dle Portera</i>	39
Obr. 9: <i>Strategické hodiny</i>	41
Obr. 10: <i>Logo Swiss Life Select</i>	59
Obr. 11: <i>Mapa rozmístění poradenských center</i>	64
Obr. 12: <i>Organizační struktura</i>	77
Obr. 13: <i>Diagram SWOT analýzy SLS</i>	84
Obr. 14: <i>BCG matice SLS</i>	93

Seznam tabulek

Tab. 1: Výrobní strategie.....	35
Tab. 2: Příležitosti a hrozby	79
Tab. 3: Hodnotící tabulka pro silné a slabé stránky.....	81
Tab. 4: Konfrontační matice	85
Tab. 5: Konfrontace silných a příležitostí.....	86
Tab. 6: Konfrontace silných stránek a hrozeb	87
Tab. 7: Konfrontace silných stránek vzhledem k příležitostem a hrozbám.....	87
Tab. 8: Konfrontace příležitostí vzhledem k silným stránkám	88
Tab. 9: Konfrontace hrozeb vzhledem k silným stránkám	88
Tab. 10: SWOT analýza SLS.....	89
Tab. 11: Vstupní data pro sestavení BCG matice SLS v tis. Kč.....	90
Tab. 12: Podklady pro sestavení BCG matice SLS	92
Tab. 13: Časový harmonogram reklamy v časopise Forbes	102
Tab. 14: Časový harmonogram reklamy v časopise Ekonom	102
Tab. 15: Časový harmonogram reklamy v časopise Be the best	102
Tab. 16: Časový harmonogram reklamy v časopise Golf and Style.....	102
Tab. 17: Časový harmonogram online reklamy.....	103
Tab. 18: Časový harmonogram pro pevně stanovené PR akce.....	104
Tab. 19: Časový harmonogram soutěže Ideální banka 21. století	105
Tab. 20: Časový harmonogram pro soutěž v rámci podpory prodeje.....	106
Tab. 21: Rozpočet tištěné reklamy v Kč.....	108

Seznam použitých zkratek

AFIZ	Asociace finančního zprostředkování a finančních poradců České republiky
ČNB	Česká národní banka
HÚ	Hypoteční úvěr
INV	Investice
IŽP	Investiční životní pojištění
JI	Jednorázová investice
NŽP	Neživotní pojištění
PC	Poradenské centrum
PI	Pravidelná investice
PP	Penzijní připojištění
PPZ	Podřízený pojišťovací zprostředkovatel
RPSN	Roční procentuální sazba nákladů
SLS	Swiss Life Select
SPJ	Samostatná podnikatelská jednotka
SS	Stavební spoření
USF	Unie společností finančního zprostředkování a poradenství
VB	Velká Británie
ŽP	Životní pojištění

Úvod

Pokud chtějí společnosti v dnešním podnikatelském prostředí uspět, musí se orientovat na zákazníka. Cesta k orientaci na zákazníka je dlouhá. Nejprve se musí určit cílový trh, vycítit potřeby a přání zákazníka a nastavit motivace zaměstnanců, aby zákazníkovi přinášeli spokojenost a kvalitu služeb. A to vše se děje prostřednictvím marketingu. Marketing 21. století není jenom o reklamě, ale zahrnuje v sobě řadu činností. A na začátku všeho jsou informace. Bez kvalitních, včasných, úplných a pravdivých informací nelze nastavit marketingové činnosti a plán tak, aby vedly ke stanovenému cíli. Cílem marketingu je spokojený zákazník, který se vrací. Původně byl marketing používán pro spotřební balené zboží a průmyslové výrobky. V dnešní době jsou marketingové činnosti aplikovány skrz veškeré výrobky a služby. Využívají je jak neziskové organizace, tak i právníci, lékaři, ale i pojišťovny a finanční instituce.¹

Swiss Life Select Česká republika je právě finanční institucí, která působí na českém trhu v pozici jediné švýcarské společnosti poskytující služby, které jsou ekvivalentem privátního bankovníctví pro bonitní klientelu. Existence této společnosti bez činnosti marketingového oddělení by zajisté nebyla na takové pozici na trhu jako je dnes.

Diplomová práce je zaměřená na marketingové činnosti společnosti Swiss Life Select Česká republika se snahou přispět k novým nápadům, jak zvýšit povědomí o značce. Toto téma bylo zvoleno z důvodu jeho aktuálnosti, protože v dnešní době hýbe marketing světem. Marketingové oddělení společnosti zajisté odvádí výbornou práci, ale zároveň se nebrání novým nápadům, které se dají zakomponovat do současného marketingového plánu.

Cílem této diplomové práce je návrh marketingového plánu pro společnost Swiss Life Select Česká republika a zároveň analýza současných marketingových aktivit. Důvodem jeho sestavení je nízké povědomí o značce Swiss Life Select. Výsledkem je návrh řešení, které má přispět k dosažení vytyčeného cíle.

Teoretická část je tvořena literární rešerší. Vysvětluje pojmy nezbytné pro pochopení řešené problematiky a popisuje proces sestavení marketingového plánu. Předmětem praktické části je charakteristika společnosti, jejích marketingových činností

¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 43. ISBN 978-80-247-4150-5.

a v neposlední řadě je zde uveden vlastní návrh marketingového plánu. Na základě sestavení vlastního marketingového plánu a úsudcích autora jsou postaveny návrhy vedoucí ke zlepšení současného marketingového plánu. Závěr přináší zhodnocení navržené změny a doporučení vedoucí ke zlepšení povědomí o značce.

1 Strategický marketing

V odborné literatuře je řada definic marketingu. Mezi ty nejznámější patří definice dle Americké marketingové asociace², „marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitele jejich akcií.“

Další známou definicí je definice od samotného odborníka na marketing a to Philipa Kotlera³, který marketing definuje jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

V souvislosti s tématem diplomové práce je nutné dát klasický marketing do souvislosti se strategickým řízením firmy. Strategický marketing dle Horákové⁴ lze charakterizovat jako „proces spojený s:

- vypracováním analýz a faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, příležitostí a ohrožení podniku a faktorů konkurence,
- participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- stanovením marketingových cílů,
- volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- komplexním řízením marketingového procesu.“

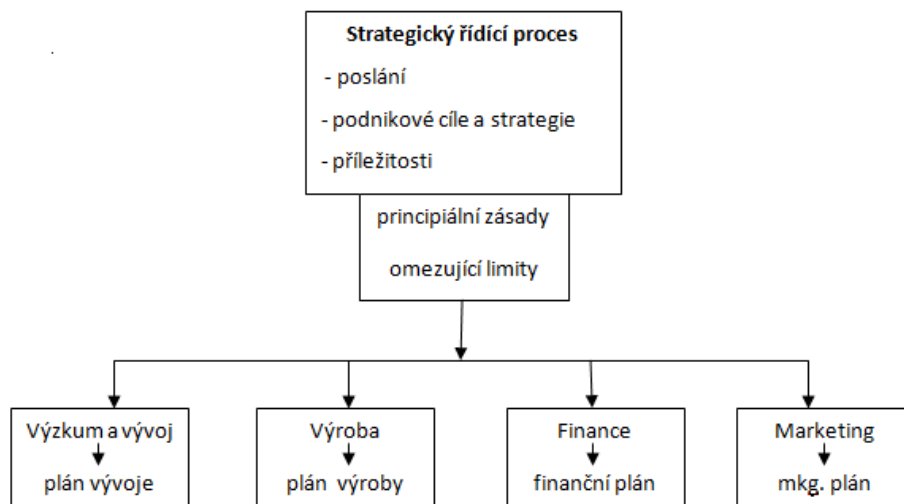
² KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 43. ISBN 978-80-247-4150-5.

³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 40. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 15. ISBN 80-247-0447-1.

Strategický marketing je v moci vrcholového managementu a nesoustředí se pouze na to, co je teď, ale hledí do budoucna, kde se snaží přizpůsobovat budoucím potřebám a přáním zákazníků. Připravuje manažery na budoucí změny prostředí, příležitosti a hrozby za účelem rychlejšího překonání konkurence. Stává se tak jejich každodenní činností. Strategický marketing usiluje o porozumění potřeb a přání zákazníka a snaží se do něj vcítit. Jeho cílem je porozumění jak vnitřnímu, tak i vnějšímu prostředí a nalezení kontinuity mezi nimi. Dále soustředí své snažení na nalezení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda, výsledky situační analýzy a výsledky dalších analýz se stávají podkladem pro určení té nejvhodnější marketingové strategie. Je kladen velký důraz na etapu plánování. To neznamena, že etapa realizace a kontroly v marketingovém řízení by byla zanedbána. Celý proces strategického řízení vede k rozhodnutí, jak se zachovat neboli jakou strategii použít.⁵

1.1 Strategický řídicí proces

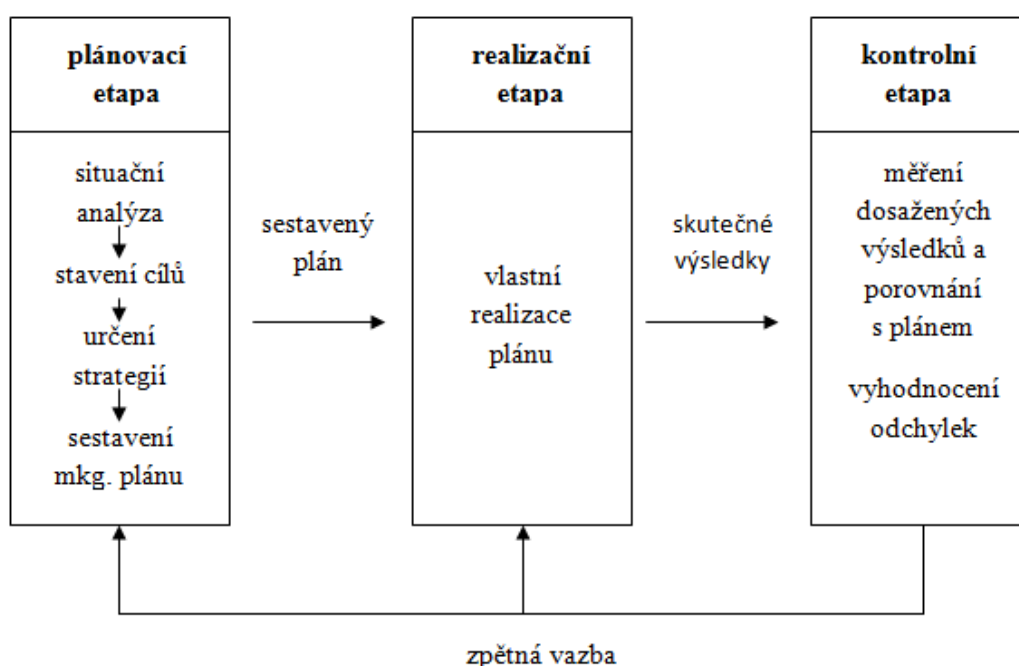


Obr. 1: *Strategický řídicí proces*

Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2003. s. 21. ISBN 80-247-0447-1. Vlastní zpracování.

⁵ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 16. ISBN 80-247-0447-1.

Bez strategického řídicího procesu není možné naplánovat ani zrealizovat marketingový plán. Jeho úkolem je dosažení cíle a naplnění poslání. Podílí se na něm jak vrcholový management, tak i vedení jednotlivých podnikových útvarů. Vrcholový management stanoví primární cíle a úlohu útvaru marketingu pro dosažení tohoto vytyčeného primárního cíle. V rámci strategického řídicího procesu je třeba klást důraz na tři činnosti: definování poslání podniku, specifikaci cílů podniku a nastínění strategií a příležitostí.⁶



Obr. 2: *Etapy strategického řídicího procesu*

Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2003. s. 34. ISBN 80-247-0447-1. Vlastní zpracování.

Tento strategický řídicí proces probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou: plánování, realizace a následná kontrola. Etapa plánování v sobě zahrnuje řadu činností na základě níž se stanoví marketingový plán, který je základním odrazovým dokumentem. Jeho úkolem je sladění podnikových schopností

⁶ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 20. ISBN 80-247-0447-1.

s příležitostmi tak, aby odpovídaly podnikovým cílům. Samotná realizace představuje uskutečnění řady operací, které vyžadují dokonalou znalost jednotlivých úkolů a jasné vymezení odpovědností. V kontrolní etapě dochází k porovnání plánovaných úkolů s dosaženými výsledky. Následně zjištěné odchylky vedou k zjištění důvodů, proč k nim došlo a nastavení takových opatření, aby k nim již nedocházelo a nebo upravení plánu do budoucna.⁷

Vize

Na samém začátku strategického procesu stojí vize. Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu. Je důležité, aby každý členek řetězce pochopil svou roli při realizaci. Vize má tři hlavní cíle: vyjasnění si čeho chceme dosáhnout, motivování zaměstnanců a přispění ke koordinaci veškerého úsilí. Zároveň by vize měla být: srozumitelná, uskutečnitelná a dobře zapamatovatelná.⁸

Poslání

Poslání odpovídá na otázku, „kdo jsme a o co usilujeme“. Existuje od vzniku společnosti, protože každá společnost vstupuje na trh za účelem vykonávání nějaké činnosti. To je její specifické poslání, které se může v průběhu existence podniku měnit. Poslání by mělo být: jasné, výstižné, důvěryhodné a odrážet směřování podniku.⁹

Formulace poslání je na obecné úrovni. Není možné se setkat s žádnými měřitelnými cíli. Na jeho tvorbě mohou participovat jak management, tak i zaměstnanci. Zapojení zaměstnanců do tvorby poslání motivuje a vzbuzuje pocity významnosti a odpovědnosti. V dnešní době se mohou na tvorbě podílet i sami zákazníci. V praxi se pro vyjádření poslání využívá řada způsobů. Prvním z těchto způsobů je snaha využít svých výrobků popřípadě služeb. Dále se odvíjí od použitých technologií. Třetím způsobem vyjádření je pomocí vztahu k trhu. A v neposlední řadě je vyjádření poslání pomocí takzvaného „3 C“. 3 C vyjadřuje: customer (zákazník), company (společnost) a competition (konkurence). Poslání je vyjádřeno písemně a dokument, který je jeho

⁷ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 35. ISBN 80-247-0447-1.

⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 20. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

⁹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 83. ISBN 978-80-247-1545-2.

vyjádřením má několik verzí označení. V praxi je označován pod názvem: mission, business mission, mission statement a statement of purpose. V českém jazyce se pak jedná o deklaraci o poslání podniku.¹⁰

1.2 Marketingový plán

V návaznosti na předešlou kapitolu souvisí se strategickým řízením firmy marketingový plán, který je písemným vyjádření marketingového plánování. Cílem marketingového plánu je zvýšit obchodní výsledky firmy. V minulosti byl sestavován pouze pro velké společnosti. V dnešní době se s ním setkáváme v malých i středních firmách. V praxi bývá zahrnut v podnikovém plánu a společně utváří jeden ucelený dokument. Marketingový plán je v každé firmě unikátní a přizpůsobuje se vnitřním podmínkám firmy. Mezi všeobecně kladené podmínky na plán lze zařadit: srozumitelnost, jasnost, výstižnost, přesnost, detailnost, přizpůsobivost změnám, uskutečnitelnost jednotlivých aktivit a optimální rozsah.

Marketingový plán má následující části:

- analýza současné marketingové situace,
- analýza rizik a příležitostí,
- cíle a hlavní úlohy,
- marketingová strategie,
- prováděcí plán,
- rozpočty,
- kontrola.¹¹

1.2.1 Analýza současného marketingového prostředí

Jedná se o první bod v postupu při tvorbě marketingového plánu. Podstatou tohoto bodu je se seznámit se současnou marketingovou situací podniku. Popisuje cílový trh a pozici firmy na tomto cílovém trhu. Analýza současného marketingové prostředí

¹⁰ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 23. ISBN 80-247-0447-1.

¹¹ MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2011, xvi, p. 49. ISBN 04-706-6997-7.

v sobě zahrnuje marketingový výzkum, situační analýzu, SWOT analýzu a další analýzy.

Marketingový výzkum

Marketingový výzkum umožňuje co nejlépe zanalyzovat současnou marketingovou situaci a poskytuje cenné informace pro tvorbu budoucího marketingového plánu. Přistupuje se k němu v případě, že současná data nejsou aktuální nebo dostačující. Dle Kotlera¹² marketingový výzkum charakterizovat jako: „systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému před kterým podnik stojí.“ Vyznačuje se takovými charakteristikami jako je: jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací. Na druhé straně se rovněž vyznačuje: velkou finanční náročností, vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků provádějících výzkum a náročností na výběr metod.¹³

Správně vedený marketingový výzkum obsahuje tyto etapy:

1. **Definování cílů** - nalezení hlavního faktoru, který určuje další směr práce.
2. **Sestavení plánu marketingového výzkumu** - odpověď na otázky, kdy bude prováděn, kde, kým a od koho budou data získány.
3. **Sběr informací** - sběr primárních a sekundárních dat prostřednictvím dotazování, experimentu nebo pozorování.
4. **Zpracování a analýza nashromážděných údajů** - kontrola, setřídění a zpracování získaných údajů do přehledných tabulek a grafů.
5. **Interpretace zjištěných závěrů** - navržení doporučení, které může být podklad pro sestavení marketingového plánu.¹⁴

¹² KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. 2001. s. 116. ISBN 80-247-0016-6.

¹³ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 47, 70 - 71. ISBN 80-247-0966-X.

¹⁴ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 75 – 181. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

Situační analýza

Další aktivitou v procesu strategického řízení a marketingového plánování je situační analýza neboli také marketingový audit. Dle Kotlera¹⁵ se jedná o „ucelené, systematické, nezávislé a periodické přezkoumávání prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí a doporučení dalšího postupu pro zefektivnění marketingu společnosti.“ Pokud je situační analýza provedena dobře, je základem pro dobré určení strategie. Obsah situační analýzy bývá často skryt pod názvem „5 C“, který v sobě skrývá následující faktory: *company* (podnik), *collaborators* (spolupracující), *customers* (zákazníci), *competitors* (konkurenti), *climate* (makroekonomické faktory). Záleží, jak hluboce se firma chce situační analýzou zabývat. V dnešní době se můžeme také setkat se situační analýzou „7 C“, která v sobě oproti „5 C“ obsahuje navíc *cost* (náklady) a *country* (národní specifika).¹⁶

Analýza probíhá na třech časových úrovních. Jedná se o:

- dosavadní vývoj (pohled do minulosti),
- současná pozice (mezi dílčí činnosti, které by měly být vždy provedeny patří analýza prodejů, analýza trhu, analýza nákladů, analýza konkurence a analýza faktorů vnějšího prostředí),
- prognóza budoucího vývoje.¹⁷

Marketingové prostředí

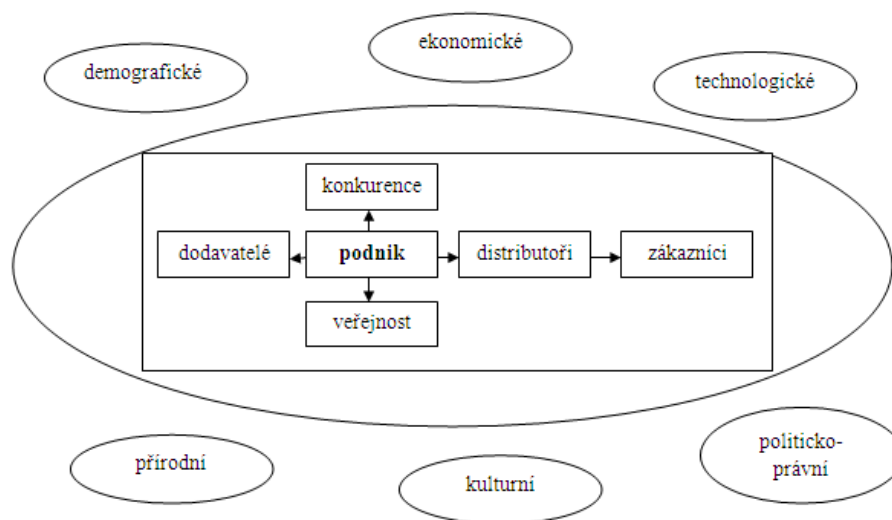
Marketingové prostředí se skládá z mikroprostředí a makroprostředí. Analýzou mikroprostředí se zabývá interní audit a analýzou makroprostředí se zabývá externí audit. Externí audit je východiskem pro stanovení příležitostí a hrozeb. Interní audit je určující pro stanovení silných a slabých stránek podniku. Tyto prostředí mají na podnik

¹⁵ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 109. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁶ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 111. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 78. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

jak pozitivní, tak negativní vliv. Marketingové prostředí má vliv na celkový marketingový mix, ale také na stanovení cílů a konečný výběr strategie.¹⁸



Obr. 3: Marketingové prostředí

Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 41. ISBN 80-247-0447-1. Vlastní zpracování.

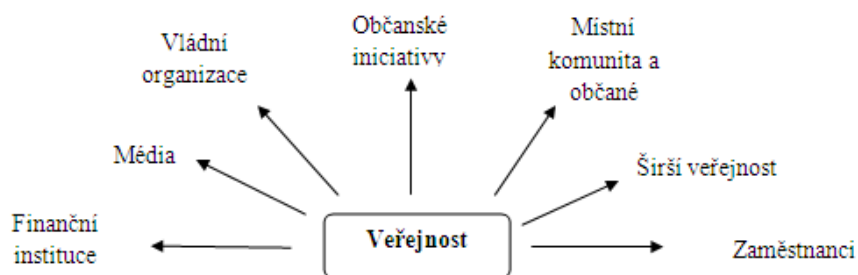
Obrázek 3 ukazuje rozdělení marketingového prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. **Makroprostředí** tvoří širší marketingové prostředí a podnik jej sám nemůže ovlivnit. Toto prostředí v sobě zahrnuje šest faktorů, které představují jak příležitosti, tak i hrozby. Jedná se o tyto faktory:

- **ekonomické** - makroekonomické ukazatele (inflace, nezaměstnanost, HDP),
- **přírodní** - podnebí, přírodní zdroje,
- **politicko-právní** - zákony, nařízení, vyhlášky, dotace,
- **sociální a kulturní** - náboženství, úroveň vzdělání, sociální třídy,
- **technologické** - inovace, používané technologie,
- **demografické** - věková struktura, porodnost, úmrtnost, pohlaví.¹⁹

¹⁸ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 40 - 41 ISBN 80-247-0447-1.

¹⁹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 162. ISBN 978-80-247-1545-2.

Mikroprostředí představuje činitele blízko podniku včetně podniku samotného. Jednotlivé subjekty znázorňuje obr. 3. Základní jednotkou je **podnik** ve formě jednotlivých oddělení a vedení společnosti. Tyto subjekty společně usilují o dosažení stanovených cílů. Další jednotkou jsou **dodavatelé**, kteří poskytují zdroje pro výrobu výrobku nebo poskytnutí služby. **Distributoři** jsou veškeré články, které pomáhají podniku propagovat, prodávat a distribuovat výrobek nebo službu. Od distributorů se dostává výrobek nebo služba ke **konečnému zákazníkovi**. Dalším článkem je **konkurence**. Existuje řada dalších firem, které vyrábí stejné nebo podobné výrobky a mohla by zákazníka odlákat. Posledním článkem je **veřejnost**.



Obr. 4: Typy veřejnosti

Zdroj: KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 134. ISBN 978-80-247-1545-2. Vlastní zpracování.

Veřejnost je pojem poměrně široký z důvodu zahrnutí veškerých subjektů, které mají zájem na existenci podniku a jeho cílech. Veřejnost se dělí na 7 typů. První z nich jsou *finanční instituce* (banky a investiční společnosti). Další skupina je tvořena *médii* (časopisy, noviny, rozhlasové a televizní vysílání). Dle obr. 4 do veřejnosti dále zapadají *vládní organizace*. V posledních letech se zvýšil počet *občanských organizací*, které je potřeba také zahrnout do analýzy (různé zájmové skupiny ekologického nebo charitativního charakteru). Každý podnik má své sídlo a je obklopen *místní komunitou*

a občany. Pro dobré fungování společnosti a zvyšování povědomí o značce je potřeba se také věnovat *široké veřejnosti*. Posledním subjektem veřejnosti jsou *zaměstnanci*.²⁰

SWOT analýza

V návaznosti na marketingové prostředí, které se analyzuje prostřednictvím interního a externího auditu, se vyhodnocují silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby. K tomuto vyhodnocení slouží SWOT analýza, jejíž název pochází z počátečních písmen anglického vyjádření klíčových slov. Klíčovými slovy jsou: „strengths“ (silné stránky), „weaknesses“ (slabé stránky), „opportunities“ (příležitosti) a „threats“ (hrozby).²¹

Cílem SWOT analýzy není tvorba dlouhého seznamu jednotlivých faktorů, ale zamyšlení se nad získanými poznatky a jejich převedení v hlubší myšlenku. Prvním bodem při tvorbě SWOT analýzy je identifikace a predikce hlavních změn v okolí podniku – tj. příležitosti a hrozby. V dalším kroku se využívá výsledků z interních analýz s cílem identifikovat silné a slabé stránky. Závěrečným krokem je posouzení vzájemných vazeb mezi jednotlivými atributy.²²

a) Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí a nelze je ovlivnit. Lze ovšem přizpůsobit chování podniku tak, aby maximalizoval užitek z příležitostí a minimalizoval možné dopady hrozeb. Z toho vyplývá, že příležitosti představují pozitivum pro firmy a na druhé straně hrozby představují negativum. Jsou faktory, na kterých zmiňované aspekty závisí. Jedná se o: intenzitu konkurence v odvětví, náročnost vstupu do odvětví, existenci a postavení substitutů a kupující a prodávající.²³

Příležitosti a hrozby nejvíce vyplývají z: geografických, demografických, právních a technologických změn. Příležitosti představuje například: novela zákona upravující podnikání, nově používané technologie a absence domácí a zahraniční konkurence.

²⁰ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 130. ISBN 978-80-247-1545-2.

²¹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 97. ISBN 978-80-247-1545-2.

²² SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi. s. 91. ISBN 80-717-9367-1.

²³ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 44. ISBN 80-247-0447-1.

Typickým příkladem hrozby mohou být: negativní legislativní změny, odstranění překážek pro příchod konkurentů ze zahraničí, přesycený trh a další. Každá specifická oblast podnikání má své příležitosti a hrozby, proto jsou uvedeny všeobecné příklady.²⁴

b) Silné a slabé stránky

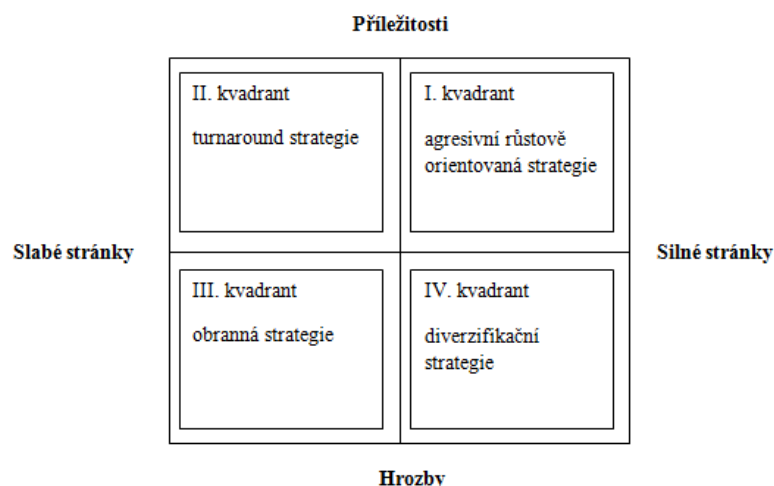
Silné a slabé stránky vycházejí z interního auditu marketingového prostředí a lze nastolit takové chování firmy za účelem odstranění nebo regulace slabých stránek a posílení silných stránek. Jedná se o kvalifikované a nestranné určení vlastních možností v oblasti schopností a dovedností, zdrojů a managementu podniku. Silné stránky poukazují na to, v čem je podnik lepší než konkurence. Podnik bude preferovat takové silné stránky, které budou těžko dosažitelné pro konkurenci. Mezi typické silné stránky může patřit: historie podniku, jeho tradice, dobré jméno, výborné umístění, zdraví firmy, dobrá pověst, výroba s nízkými náklady, kvalifikovaný a zkušený management. Slabé stránky představují takové faktory v níž je podnik horší než průměr v odvětví. Může se jednat o: zastaralé technologie, výrobu s vysokými náklady, nekvalifikovaný a nezkušený management, zadluženost podniku a špatná reputace.²⁵

Diagram SWOT analýzy

Sestavení diagramu usnadňuje rozhodování při volbě strategie a stanovení cílů v důsledku porovnávání výsledků interního a externího auditu.

²⁴ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 97. ISBN 978-80-247-1545-2.

²⁵ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 42. ISBN 80-247-0447-1.



Obr. 5: *Diagram SWOT analýzy*

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 92. ISBN 80-717-9367-1. Vlastní zpracování.

Diagram představuje čtyři možné vzorové scénáře, které mohou nastat. Při pohledu na obr. 5 je zřejmé, že nejpříznivější situace pro podnik nastává v kvadrantu I. Tento kvadrant představuje situaci, kdy podnik vykazuje velké množství silných stránek a zároveň pro jeho činnost existuje na trhu řada příležitostí. Silné stránky podporují využití příležitostí. Výsledná strategie by měla být růstově až agresivně orientovaná. Kvadrant II představuje scénář, kdy slabé stránky neumožňují dostatečné využití příležitostí. Podnik v této situaci využije strategie turnaround, kde se bude snažit minimalizovat slabé stránky, aby dokázal využít nabízejících se příležitostí. Kvadrant III představuje nejhorší kombinaci z důvodu velkého množství slabých stránek a zároveň hrozeb. V tomto případě se doporučuje obranná strategie, která má za úkol minimalizovat jak slabé stránky, tak i hrozby. Kvadrant IV představuje situaci, kdy v podniku převažují silné stránky, ale na druhé straně ho z vnějšího okolí ohrožuje nepřízeň. V tomto případě se přistupuje k strategii, která se vyznačuje vysokou diverzifikací.²⁶

²⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, s. 92-93. ISBN 80-717-9367-1.

SWOT analýza v praxi

SWOT analýza by měla být prováděna pravidelně za účelem aktualizace. Za její provedení je odpovědný zkušený manažer. Její sestavení je složité z hlediska určení porovnávacího standardu. Každá společnost může mít jiný standard a následné určení silných a slabých stránek se mezi jednotlivými podniky může lišit. Pro praktické posouzení silných a slabých stránek se používá několik způsobů.

Hodnocené faktory	Posouzení stavu				
	velmi dobrý	dobry	průměrný	špatný	velmi špatný
Marketing:					
dobré jméno					
kvalita služeb					
Výroba:					
kvalita zdrojů					
nízké výr. náklady					
Finance:					
zadlužení					
fin. zdraví					

Obr. 6: Hodnoticí tabulka

Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 49. ISBN 80-247-0447-1. Vlastní zpracování.

Nejčastěji se používají hodnoticí tabulky. Hodnoticí tabulku ukazuje obr. 6. Manažer vytipuje faktory silných a slabých stránek. Tyto faktory mohou být seřazeny například dle středisek. Hodnoticí stupnice může být stanovena jako třístupňová, ale také jako pěti a vícešupňová. V případě pětistupňové stupnice bude stav posuzován jako: velmi dobrý, dobrý, průměrný, špatný a velice špatný. Po zanesení hodnocení do tabulky jsou závěry vyhodnoceny a okomentovány. Tímto způsobem si podnik vytipuje své silné a slabé stránky a zároveň je veden k zamyšlení, jak tyto silné stránky využít pro příležitosti a zároveň, jak minimalizovat slabé stránky, aby se vyhnul hrozbám.²⁷

²⁷ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 48. ISBN 80-247-0447-1.

Konfrontační matice

Pro rozšíření SWOT analýzy a její přesnější interpretaci se využívá konfrontační matice za účelem vymezení souvislosti mezi jednotlivými atributy SWOT analýzy. Tato analýza se sestavuje formou tabulky, do které se do řádků uvedou silné a slabé stránky a do jednotlivých sloupců příležitosti a hrozby. Postup je takový, že se zkoumá jakou souvislost má faktor z řádku na faktor ve sloupci. Je na každém jakou si nastaví stupnici. Následně se provádí celkové součty v řádcích a ve sloupcích a sestavuje se pořadí dle jednotlivých faktorů. V dalším kroku se interpretují zjištěné výsledky, které mohou být podkladem pro stanovení cílů a určení strategií.

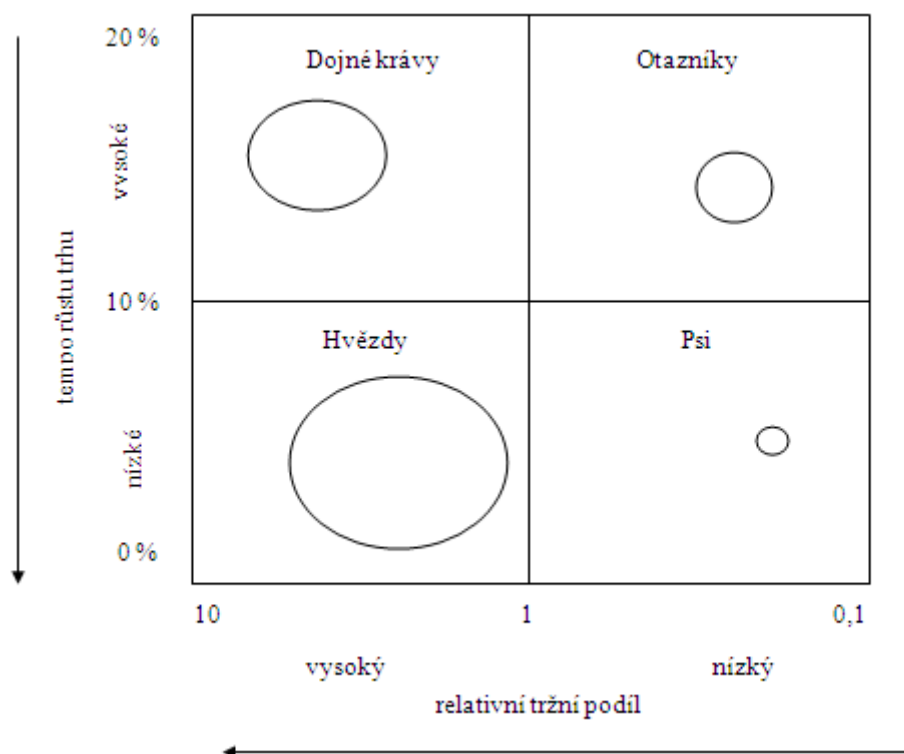
Nedostatky SWOT analýzy

SWOT analýza vyznačuje jisté nedostatky z důvodu nezahrnutí růstu trhu a relativního tržního podílu. Zatímco analýza portfolia vypovídá o tom, zda výrobek je zajímavý nebo není, ale nebere ohled na problémové oblasti podniku, které je třeba odstranit. Současně tato analýza nebere v úvahu silné stránky, které se snaží vyzdvihnout. Vzájemnou kombinací SWOT analýzy a matice BCG získává vedení podniku celkový přehled o silných a slabých stránkách, hrozbách, příležitostech a podnikovém portfoliu. Zmiňované nedostatky obou analýz jsou vzájemnou kombinací redukovány a výsledky mají pro vedení podniku vyšší vypovídací schopnost.²⁸

BCG matice

Tato analýza byla vyvinuta Bostonskou konzultační společností, odkud se vzal její celý název – Boston Consulting Group (BCG matice). Tato analýza je založena na zkoumání dvou faktorů.

²⁸ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 120-125. ISBN 80-247-0447-1.



Obr. 7: BCG matice

Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 120-125. ISBN 80-247-0447-1. Vlastní zpracování.

Mezi tyto dva faktory patří tempo růstu trhu a relativní tržní podíl. Tyto faktory jsou považovány za strategické faktory úspěchu. Na vodorovné ose je znázorněn relativní tržní podíl. Svislá osa znázorňuje tempo růstu v % (roční očekávaný růst trhu).

Tempo růstu je závislé na přírůstku tržeb u výrobků. Vzájemná propojenost mezi těmito proměnnými je zřejmá. Vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a naopak. Osa je rozdělena nejčastěji na díly od 0 % do 20 %. Přičemž polovina mezi těmito dvěma hodnotami (tj. 10 %) je považovaná za střed. Za nízké tempo růstu je považován růst trhu od 0 % – 10 % a od 10 % - 20 % je považován za vysoké tempo růstu trhu. Toto měřítko je pouze orientační. U jednotlivých odvětví může být nastaveno jinak. Dokonce může dosahovat záporných hodnot.

Vodorovná osa představuje relativní tržní podíl, který je vyjádřen poměrem k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Měřítko je logaritmické od 0,1 po 10. Na pravé straně hodnota 0,1 představuje, že sledovaná podnikatelská jednotka dosahuje pouze 10 % prodeje svého konkurenta. Naopak hodnota 10 na levé straně značí, že sledovaná

podnikatelská jednotka dosahuje 10krát většího prodeje než její největší konkurent. Vodorovná osa (tj. relativní tržní podíl) vypovídá zejména o schopnosti konkurovat na trzích.

Na základě těchto dvou os je postavena matice skládající se ze čtyř kvadrantů, které určují postavení podnikatelské jednotky. Boston Consulting Group jednotlivé kvadranty nazvala specifickými názvy: hvězdy, psi, dojné krávy a otazníky. Názvy se odvíjejí od toho, kolik jednotlivé podnikatelské jednotky (dále jen SPJ) pro podnik vytvářejí nebo vyžadují finančních prostředků. SPJ představují samostatné jednotky s možností samostatného plánování a samostatným cílem, které přispívají k hospodářskému výsledku firmy jako celku. Tyto SPJ jsou v obr. 7 znázorněny pomocí kruhů. Každý tento kruh znázorňuje, jak jednotlivá SPJ se podílí tržbami. Tato matice se setkává i s kritikou a to, že ke svému uvažování využívá pouze dva faktory a zároveň je obtížné získávat informace pro její konstrukci.

Rozdělení SPJ:

a) Dojné krávy

Dolní levý kvadrant představují zmiňované dojné krávy. SPJ s tímto označením se vyznačují vysokým relativním tržním podílem a zároveň nízkým tempem růstu. Tyto SPJ jsou považovány za úspěšné z důvodu vytváření velkého množství finančních prostředků. Jsou zdrojovými jednotkami pro jiné SPJ. Zejména pro hvězdy za účelem udržení jejich vysokého tempa růstu.

b) Hvězdy

Hvězdy představují horní levý kvadrant. Vyznačují se vysokým tempem růstu trhu a vysokým relativním tržním podílem. Představují nejlepší dlouhodobé příležitosti pro firmu. Na jedné straně produkují finanční prostředky, ale na druhé straně musí být vynaloženo velké množství finančních prostředků na udržení jejich pozice. V budoucnu se očekává, že tyto SPJ se stanou dojnými krávami a stanou se hlavním finančním příjmem.

c) Psi

Psi se nachází v pravé dolní části. Vyznačují se nízkým tempem růstu a nízkým relativním tržním podílem. Vedení společnosti se rozhoduje, zda tyto SPJ nadále udržovat z důvodu jejich neperspektivy.

d) Otazníky

Otazníky lze charakterizovat jako SPJ s vysokým tempem růstu a nízkým relativním tržním podílem. V některé literatuře bývají označovány jako problémové děti nebo divoké kočky. Vyžadují financování pro udržení nebo zvýšení relativního tržního podílu. Označení je oprávněné, protože budoucnost těchto jednotek je nejistá. Mohou v budoucnu představovat jednotky jak ziskové, tak i ztrátové. Vyžadují se značné schopnosti vedení podniku, který si vytipuje potencionální jednotky, do kterých investuje. V budoucnu se tyto jednotky, pokud jsou správně zvoleny, mohou stát dojnými krávami.

Strategie BCG matice

SPJ mají v rámci BCG matice 4 možné strategie:

- **Zvýšení tržního podílu** – strategie vhodná pro otazníky, u nichž se očekává, že se stanou hvězdami.
- **Zachování tržního podílu** – strategie se používá nejčastěji u dojných krav, které produkují velké množství finančních prostředků, které jsou nezbytné pro další SPJ. Tato strategie usiluje o dlouhodobé udržení pozice SPJ.
- **Snížení tržního podílu** – strategie zaměřená na získání hotových peněz bez ohledu na možnost ztráty tržního podílu. Strategie se aplikuje nejčastěji na dojně krávy.
- **Odchod z trhu** – strategie související s likvidací SPJ. Tyto SPJ mohou být ukončeny nebo prodány a finanční prostředky z jejich prodeje nebo určené k jejich provozování jsou použity pro jiné potencionální SPJ.²⁹

²⁹ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 126-130.. ISBN 80-247-0447-1.

1.2.2 Hlavní cíle a úkoly

Další nepostradatelnou aktivitou strategického procesu řízení je stanovení cílů. Cíl je dle Jakubíkové³⁰ definován jako „žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli.“ Cíl volně navazuje na poslání, přičemž má konkrétní obsahový, časový a rozsahový horizont a lze jej měřit na rozdíl od poslání konkrétními ukazateli. Všichni na trhu sledují své vlastní cíle. Zaměstnanci chtějí co nejvyšší mzdy. Zatímco zákazníci požadují co nejnižší cenu výrobku. Dodavatele naopak požadují co nejvyšší ceny vstupů. Stát požaduje maximální daně vybrané od subjektů. Také je rozpor mezi cíli managementu a vlastníky podniku. Všechny skupiny spojuje jeden cíl. A to dlouhodobá existence firmy. Stanovení cílů je v kompetenci vrcholového managementu.³¹

Cíle by měly splňovat určité znaky. Tyto znaky byly shrnuty do pravidla pod názvem „SMART“. Kde písmeno „S“ představuje specifický cíl (ang. specific). Cíl by měl být specifický, co se týče množství, času a kvality. Písmeno „M“ představuje měřitelný cíl (ang. measurable). Písmeno „A“ značí akceptovatelný cíl (ang. agreed) a odpovídá na otázku, zda všechny zúčastněné skupiny na jeho dosažení tento cíl akceptují. „R“ značí realizovatelnost (ang. realistic) a zabývá se tím, zda stanovený cíl je vůbec dosažitelný. Posledním písmeno v pravidle SMART je „T“, které značí sledovatelnost (ang. trackable) a určuje časové etapy pro sledování plnění cíle.³²

Marketingové cíle

Poté co byly provedeny jednotlivé analýzy, plánovací proces pokračuje stanovením marketingových cílů. Tyto cíle jsou v souladu s primárními cíli podniku a vyjadřují konkrétní stav, kterého má být dosaženo v plánovaném období. Jsou určovány vrcholovým managementem a vycházejí z výsledků situační analýzy. Vyjadřují konkrétní úkoly, kterých má být v určitém časovém úseku dosaženo. Například

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 26. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

³¹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. s. 62. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

³² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 26. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

marketingový cíl může být stanoven jako zvýšení obrátu o 10 %. Konkrétní úkol je vyjádřen, ale není určen způsob k jejich provedení.³³

Marketingové cíle mají být: stanovené na základě potřeb zákazníků, identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení, přesně, jasně a konkrétně vymezené, případné (musí zapadat do souboru základních cílů podniku), srozumitelné, měřitelné v určitých časových etapách, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné, sdílené, podnětné a hierarchicky uspořádané.³⁴

1.2.3 Marketingové strategie

Výběr a formulace strategií spadá do kompetencí manažerů. V podniku také mohou být „strategické podnikové týmy“, ve kterých jsou zastoupeny jednotlivé oblasti. Výběr správné strategie a její řízení jsou základem pro úspěch podniku. Marketingové strategie lze dělit dle několika hledisek: dle marketingového mixu, růstové strategie, strategie dle konkurence a další.

a) Strategie dle marketingového mixu

Tyto strategie jsou odvozené od klasického marketingového mixu. Jedná se o strategie výrokové, cenové, distribuční a komunikační.

I. Výrokové strategie

V rámci výrokové strategie firma rozhoduje o takových aspektech jako je: design výrobku, jeho kvalita, vlastnosti a značka. Tyto strategie se mohou také odvíjet od životního cyklu výrobku. V rámci toho cyklu se výrokové strategie přizpůsobují fází zavádění, růstu, zralosti a útlumu.

³³ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 59-61. ISBN 80-247-0447-1.

³⁴ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 62. ISBN 80-247-0447-1.

Zaváděcí fáze

Tab. 1: Výrobní strategie

Cena/propagace	Vysoká	Nízká
Vysoká	strategie rychlého sbírání	strategie pomalého sbírání
Nízká	strategie rychlého pronikání	strategie pomalého pronikání

Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 112. ISBN 978-80-247-1535-3. Vlastní zpracování.

Strategie rychlého sbírání – firma chce dosáhnout co nejvyššího zisku a z toho důvodu nastaví vysokou cenu. Zároveň chce rychle proniknout na trh a to skrze vysoké náklady na propagaci.

Strategie rychlého pronikání – firma uvádí na trh výrobek s nízkou cenou, ale na druhou stranu vynaloží vysoké náklady na propagaci. Tato strategie vyžaduje delší dobu za účelem pokrytí nákladů na propagaci. Zároveň v budoucnu vede k vyššímu tržnímu podílu a zisku.

Strategie pomalého sbírání – jde o získání co nejvyššího zisku z každého výrobku. Vysoká cena a snížené náklady na propagaci zaručují nejrychlejší dosažení zisku. Využívá se u technologicky vynikajících výrobků.

Strategie pomalého pronikání – firma předpokládá, že poptávka je ovlivněna více cenou než propagací.

Fáze růstu

Fáze růstu je spojena se strategiemi:

- zvyšování kvality nového výrobku, zdokonalení, přidání nových vlastností,
- rozšíření sortimentu,
- vstup na nové tržní segmenty,
- získání nových zákazníků a snaha si je udržet,
- přechod od informativní reklamy k přesvědčovací,
- snížení ceny ve vhodnou dobu.

Fáze zralosti

Ve fázi zralosti se firmy uchylují k těmto strategiím:

- modifikace výrobku,
- modifikace marketingového mixu,
- snaha o rozšíření trhu prostřednictvím vyššího počtu uživatelů nebo častějším používáním,
- zbavení se výrobku.

Fáze poklesu

V poslední fázi životního cyklu výrobku firmy volí tyto strategie:

- zvyšování investic pro získání nebo udržení konkurenční pozice,
- udržení stávající úrovně investic,
- účelné snižování investic pro neefektivní zákaznické skupiny a jejich použití pro perspektivní zákazníky,
- sklizení firemních investic s cílem získání hotovosti,
- odchod z trhu.³⁵

II. Cenové strategie

Každá firma se snaží dosáhnout zisku, a proto musí vhodně stanovit cenu. Chybné nastavení ceny může mít pro ni devastující dopad. Cenové strategie mají respektovat ostatní prvky marketingového mixu. Na výběr jsou tyto cenové strategie:

- **Prémiové** – stanovení vysoké ceny, čemuž odpovídá i kvalita.
- **Penetrační** – firma za účelem rychlého získání tržního podílu nastaví nízkou cenu, kterou následně zvýší.
- **Konkurenční** – konkurování přes nízké stanovení ceny díky nízkým nákladům výroby při využití hromadné výroby a následnému vysokému objemu prodeje.
- **Diferenční** – tato strategie je založena na principu prodeje stejného zboží ve stejné kvalitě a množství různým zákazníkům za různé ceny. Příležitostně

³⁵ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 109 - 114. ISBN 978-80-247-1535-3.

diferenčně oceněno (zpočátku vyšší cena pro inovačně přístupné zákazníky a následné zlevňování).

- **Strategie cenových variant** – tato strategie se vyznačuje stanovením různých cen pro různé výrobky a služby podle individuálních potřeb zákazníků.
- **Strategie ocenění výrobkové řady** – využití u podniku vyrábějících více výrobků. Koupení více výrobků dohromady je levnější než každý zvlášť.
- **Strategie psychologické ceny** – využívání emocionální složky při stanovování ceny.
- **Strategie přidané hodnoty** – firma se snaží přidat hodnotu v podobě dovozu, servisu a sestavením. Tyto atributy kompenzují vysoké ceny.³⁶

III. Distribuční strategie

Cílem distribučních strategií je co nejefektivnější přesun výrobků a služeb od výrobce nebo poskytovatele ke konečnému zákazníkovi tak, aby výrobek nebo služba byly poskytovány ve správném množství, čase a místě. Distribuční řetězce zahrnují celou řadu článků, které mohou cestu dodání prodlužovat. Proto cílem distribučních strategií je nalézt co nejefektivnější distribuční cestu a optimální počet distributorů.

Mezi faktory, které ovlivňují výběr distribučních kanálů patří:

- podnik sám o sobě (jeho materiální, finanční možnosti a jeho umístění),
- druh a povaha výrobku (jeho složitost, rozměry, hmotnost a životnost),
- povaha trhu a jeho segmentů,
- objem dodávek, velikost potřeby a poptávky,
- faktory prostředí (mikroprostředí a makroprostředí),
- charakteristika distributorů (jejich počet, možnosti a personální zajištění),
- konkurence (distribuční cesty konkurentů),
- volba distribuční strategie (push a pull strategie).

³⁶ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 114 - 121. ISBN 978-80-247-1535-3.

Push a pull strategie

Mezi hlavní distribuční strategie patří strategie tahu a tlaku. Strategie tlaku (push strategie) tlačí produkt pomocí marketingových stimulů od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Zatímco strategie tahu (pull strategie) je strategie, která se zaměřuje přímo na zákazníka a jeho touhu vlastnit. Zákazník následně výrobek od prodejce vyžaduje a prodejce následně od výrobce.³⁷

IV. Komunikační strategie

Komunikační strategie mají vést k dobré informovanosti zákazníků a k následnému prodeji zboží. Při formulování komunikační strategie je nejdůležitější stanovit si komunikační cíl. Následný výběr strategie je jednoduchý. Komunikační strategie kombinují jednotlivé prvky komunikačního mixu a na základě nich se formulují dílčí strategie. Mezi prvky komunikačního mixu patří: reklama, PR, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing. V rámci komunikačního mixu mohou být zvoleny dvě strategie. A to strategie push a pull. Strategie push cílí marketingové aktivity na mezičlánky, které cílí své další marketingové aktivity na konečného spotřebitele. Strategie pull vyžaduje velké výdaje na komunikaci zacílenou na konečného zákazníka. V případě, že je strategie úspěšná, se zákazník obrátí na distribuční mezičlánek.³⁸

b) Konkurenční strategie

Konkurenční strategie vymezují chování podniku vzhledem ke konkurenci. Rozeznávají se konkurenční strategie dle Portera, dle Kotlera a Browmanovy strategické hodiny.

I. Konkurenční strategie dle Portera

Prvním představitelem konkurenčních strategií byl Michael Porter.

³⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 256 - 263. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

³⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 127. ISBN 978-80-247-1535-3.

Stupeň diferenciacie výrobku	vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	nizký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		úzký	široký
Rozsah podnikových aktivit			

Obr. 8: Konkurenční strategie dle Portera

Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 136. ISBN 978-80-247-1535-3. Vlastní zpracování.

Tato strategie vychází z toho, že konkurenční výhody může být dosaženo výkonově nebo nákladově. Porter dle rozsahu podnikových aktivit a stupně diferenciacie výrobku stanovil čtyři možné strategie.

Vedoucí pozice v nákladech

Cílem této strategie je mít nejnížší výrobní a distribuční náklady v odvětví s cílem dosáhnout nejnížší ceny a v důsledku toho získání většího tržního podílu. Nízké náklady zejména díky používaným technologiím představují silnou bariéru, která brání vstupu dalších konkurentů či substitutů na trh. Tato strategie není použitelná na všechny typy výrobku. Používá se u výrobků, které jsou určeny k masové spotřebě a používá je většina zákazníků.

Diferenciace

Tato strategie není zaměřená primárně na náklady, ale na odlišení výrobku od konkurence a nabízení něčeho lepšího a dokonalejšího. Cena je vyšší v důsledku vyšších nákladů na výrobu odlišného výrobku nebo přidané hodnoty pro zákazníka.

Tato strategie rovněž není použitelná pro všechny výrobky. Je určena pro ty výrobky, které jsou těžko napodobitelné.

Zaměření na diferenciaci

Firma využívající tuto strategii se zaměřuje na jeden úzký segment, kterému nabízí diferenciovaný produkt. Snaží se najít výklenek na trhu a vyjít vstříc zákaznickým potřebám.

Zaměření na náklady

Firma v tomto případě se bude zaměřovat na úzký segment trhu a soustředí se na nízké náklady.³⁹

II. Kotlerovi konkurenční strategie dle pozice na trhu

V rámci této strategie jsou rozeznávány čtyři pozice na trhu a k nim jsou vymezeny strategie.

Vedoucí firma na trhu

Jedná se o strategii firmy, která má výsadní postavení na trhu a zaujímá nejméně 40 % trhu. Tato firma vede trh a určuje tržní podmínky. Zároveň je před všemi ostatními firmami v náskoku v oblasti zavádění nových výrobků, reklamy a změnami cen.

Tržní vyzyvatel

Tržní vyzyvatel zaujímá nejčastěji druhé místo na trhu a snaží se část tržního podílu vůdce získat ve svůj prospěch. Tento tržní podíl se snaží získat skrz jeho slabá místa. Slabým místem vůdce může být cena, nižší jakost a další aspekty. Vyzyvatel se snaží být lepší ve slabých místech a tím konkuruje vůdci.

³⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 136 – 137. ISBN 978-80-247-1535-3.

Tržní následovatel

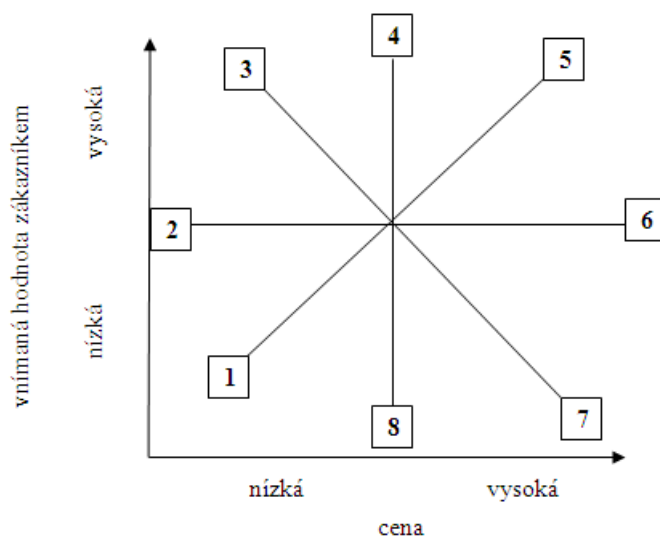
Následovatel má nižší podíl na trhu. Nesnaží se dosáhnout na vůdce, ale volí taktiku následování. Buď napodobuje výrobky vůdce zcela a nebo pouze některé z prvků výrobku. Další možností je upravování výrobků vůdce s cílem jeho zdokonalení.

Výklenkář

Tyto strategie používají firmy, které se nezaobírají konkurencí a snaží se najít volná místa na trhu. Může se jednat o zcela nové výrobky, segmenty trhu a skupiny zákazníků. Tyto strategie často využívají malé firmy a soustředí se na oblasti, které jsou málo atraktivní pro velké firmy.⁴⁰

III. Strategické hodiny

Další základní konkurenční strategie jsou strategické hodiny, které ukazují vztah mezi cenou a zákazníkem vnímanou hodnotou.



Obr. 9: *Strategické hodiny*

Zdroj: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 181. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-802-4741-031. Vlastní zpracování.

⁴⁰ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 75. ISBN 80-247-1277-6.

Autory tohoto modelu jsou Scholes a Johnson, kteří rozlišují následující typy strategií:

Cenové strategie:

- **Strategie 1** – představuje nízkou cenu a nízkou hodnotu vnímanou zákazníkem. Tato strategie nepatří mezi nejatraktivnější. Využívá se zejména pro zboží nízké kvality jako jsou ojetá auta v autobazarech.
- **Strategie 2** – cena je stále nižší, ale vnímaná hodnota zákazníkem roste. Typickým příkladem této strategie jsou diskontní prodejny.

Hybridní strategie:

- **Strategie 3** – vychází z principu, že roste-li vnímaná hodnota zákazníkem, tak cena klesá. Typickým představitelem jsou japonské firmy a IKEA.
- **Strategie 4** – firma nabízí vyšší hodnotou vnímanou zákazníkem, ale za vyšší cenu. Jsou investovány značné prostředky do inovací, vědy a výzkumu a důležitou roli hraje značka.

Cílené diferenciacce

- **Strategie 5** – zacílení na vybranou skupinu zákazníků, kteří za vyšší vnímanou hodnotu jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Jedná se zejména o luxusní zboží.

Neúspěšné strategie

- **Strategie 6** – vychází z předpokladu zvýšení ceny bez ohledu na to, že se bude zvyšovat i zákazníkem vnímaná hodnota. Tuto strategii si mohou dovolit pouze firmy, které jsou v pozici monopolu.
- **Strategie 7** – předpokládá zvyšování ceny a zároveň snižování vnímané hodnoty.
- **Strategie 8** – předpokládá snižování vnímané hodnoty za předpokladu neměnné ceny.⁴¹

IV. Strategie dle chování ke konkurenci

Společnost si může zvolit strategie svého chování vzhledem ke konkurenci. Jedná se o kooperační a konfrontační strategie. Kooperační strategii využívají podniky, které se

⁴¹ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 180 -181. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-802-4741-031.

chtějí vyhnout konkurenčním bojům o tržní podíly s přetahování zákazníků. Zatímco konfrontační strategie jsou cílené na boj s cílem vytlačit konkurenta z trhu.⁴²

1.2.4 Prováděcí programy

Akční programy navazují na strategie a odpovídají na tyto otázky:

- co se bude dělat,
- kdy se to bude dělat,
- kdo to bude dělat,
- kolik to bude stát.⁴³

1.2.5 Rozpočet

Marketingový rozpočet představuje výkaz očekávaných zisků a ztrát. K určení příjmů se využijí předpokládané tržby jednotky a průměrná čistá cena. Strana výdajů je tvořena náklady na výrobu, distribuci a marketing.⁴⁴ Když se odečtou od tržeb náklady získá se očekávaný zisk. Následně je tento rozpočet předložen managementu firmy, který jej schválí nebo zamítne. Když je rozpočet schválen, tak se následně stává podkladem pro: nákup materiálu, plánování výroby, plánování lidských zdrojů a marketingové operace. Pro stanovení rozpočtů se využívají empirická pravidla nebo počítačové programy.⁴⁵

Existuje řada metod pomocí, kterých se stanoví rozpočet na marketingové aktivity podniku. Níže jsou uvedené ty nejčastěji používané.

Metody stanovení rozpočtu:

- **netečnost** - podnik má fixně nastavený rozpočet na marketingové aktivity, který není ovlivněn trhem ani konkurencí,

⁴² HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 86. ISBN 80-247-0447-1.

⁴³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 113. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴⁴ WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. 1999. s. 73. ISBN 80-7169-542-4.

⁴⁵ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 114. ISBN 978-80-247-1545-2.

- **libovolná alokace** - velmi jednoduchá metoda, která spočívá v zcela subjektivním způsobem investování bez vztahu k analýzám a strategiím,
- **procento z obratu** - rozpočet na marketing se odvíjí od plánovaného obratu v budoucím roce (nejčastěji od 0,5 % do 10 %),
- **podle konkurentů** - tato metoda spočívá v sledování investic do marketingu u konkurentů a poté se okopíruje rozpočet konkurence.
- **co si můžeme dovolit** - tato metoda se využívá u malých podniku, kde marketingový plán není součástí strategického plánu a nejsou pro něj definované cíle,
- **cíl a úkol** - tato metoda vychází ze strategického plánování, kde se v prvním kroku stanoví cíle a jednotlivé marketingové aktivity a na základě toho se stanoví rozpočet.⁴⁶

1.2.6 Kontrola

Marketingová kontrola je nepostradatelnou částí marketingového plánu. Jedná se o proces spojený s měřením a hodnocením marketingových strategií a plánů spojených s případnými nápravnými akcemi, která mají za úkol zajištění plnění cílů. Proces kontroly je realizován ve čtyřech krocích. Prvním z nich je stanovení cílů. Následuje měření jejich plnění, hledání příčin a podniknutí nápravných kroků. Rozeznávají se dva druhy kontrol – strategická a operativní. Strategická kontroluje, zda základní strategie odpovídá silným stránkám a příležitostem podniku. Zatímco operativní kontrola představuje průběžnou kontrolu výsledků oproti ročním plánům.⁴⁷

⁴⁶ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix. s. 85. ISBN: 978-80-7400-120-8.

⁴⁷ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 114 - 115. ISBN 978-80-247-1545-2.

2 Specifika marketingu ve finančních službách

Ekonomika je tvořena několika trhy - trhem spotřebního zboží, trhem výrobních zdrojů, trhem práce a finančním trhem. Finanční trh je místo, kde se střetává nabídka volných finančních prostředků s jejich poptávkou. Dochází k přerozdělování volných finančních prostředků od subjektů, kteří jich mají dostatek subjektům, které jich mají nedostatek. Za poslední roky zaznamenal tento trh velký rozmach. Vstoupila do něho řada subjektů od pojišťoven po nové banky a investiční společnosti.

Pro úspěšné udržení se na finančním trhu je nutné se zaměřit na zákazníka a jeho potřeby. Finanční služby se vyznačují osobní povahou a vzájemnou komunikací mezi zákazníkem a poskytovatelem finančních služeb. Rovněž se vyznačuje velkou konkurencí. Trh se neustále rozrůstá v důsledku vstupu subjektů, které se původně poskytováním finančních služeb nezabývaly. Zákazníci jsou stále náročnější a zároveň méně loajálnější. Proto je potřeba neustále aktualizovat a přizpůsobovat nabídku potřebám a přáním zákazníka a zároveň věnovat dostatečnou pozornost marketingovým aktivitám, sledovat trendy a využívat moderní technologie. Na druhou stranu marketing ve finančním sektoru se liší od klasického. Finanční sektor se vyznačuje specifickými vlastnostmi. Díky těmto specifickým vlastnostem dochází k modifikaci klasického marketingu v marketingu finančního sektoru.⁴⁸

2.1 Finanční trh

Finanční trh je definován dle Mašínské⁴⁹ jako „systém institucí a instrumentů, zabezpečující pohyb peněz a kapitálu (nabízeného ve formě cenných papírů) ve všech jeho formách mezi různými ekonomickými subjekty, a to na základě poptávky a nabídky“. Poptávka na finančním trhu má celkem 3 kritéria: bezpečnost, likviditu a výnosnost pořízovaného kapitálu.

⁴⁸ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 8. ISBN neuvedeno.

⁴⁹ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 10. ISBN: neuvedeno.

Členění finančního trhu

a) Dle druhu:

- **privátní** - směna finančních prostředků probíhá mezi subjekty přímo bez zprostředkovatele,
- **zprostředkovatelský** - na tomto trhu jsou minimálně tři subjekty, přičemž zprostředkovatel zajišťuje směnu a dohled nad ním vykonává Česká národní banka.

b) Dle délky splatnosti:

- **peněžní** - na tomto trhu se obchoduje s krátkodobými finančními nástroji se splatností do 1 roku,
- **kapitálový** - na tomto trhu se obchoduje s dlouhodobými finančními nástroji se splatností nad 1 rok, se kterými se obchoduje na burze.

c) Další dělení:

- **devizový trh** - představuje trh, kde se obchoduje s bezhotovostní formou peněz v cizí měně (nejčastěji mají podobu vkladů na účtech),
- **valutový trh** - je trh, kde se obchoduje s cizí měnou v hotovostní formě,
- **pojistný trh** - tento trh je tvořen pojišťovnami a zajišťovnami, kde se střetává nabídka pojištění s poptávkou po pojištění,
- **trh drahých kovů** - na tomto trhu se střetává nabídka drahých kovů s jejich poptávkou (nejčastěji se jedná o zlato a stříbro).⁵⁰

2.2 Finanční služba

S obchodováním na finančním trhu je spjata finanční služba. Finanční službu představuje bankovníctví, pojišťovnictví, obchodování s cennými papíry, zprostředkování úvěrů a půjček, platby prostřednictvím platebních karet a další. Tato služba má tyto specifické vlastnosti:

- **nehmotnost** - tuto službu nelze fyzicky nahmatat a ani vyzkoušet,

⁵⁰ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 10. ISBN: neuvedeno.

- **neoddělitelnost** - uskutečnění služby je podmíněno bezprostředním kontaktem zákazníka a poskytovatele služby,
- **zničitelnost** - finanční služby nelze uchovat, skladovat nebo vracet,
- **nemožnost vlastnění** - při poskytnutí služby dochází pouze k právu poskytnutí služby,
- **zodpovědnost** - velký důraz je kladen na zodpovědnost v důsledku složitosti porozumění okolnostem týkající se pořízení služby,
- **odložená spotřeba** - pořízením finanční služby se zákazník vzdává současné spotřeby s vidinou vyšší spotřeby v budoucnu,
- **dlouhodobost** - většina finančních produktů má dlouhodobý horizont (hypotéka, penzijní připojištění, leasing).

Na základě těchto specifických vlastností je třeba přizpůsobit marketingový mix. Finanční marketing si lze vysvětlit jako činnost, která je zaměřená na uspokojování lidských potřeb a přání v oblasti finančních služeb skrz směnné procesy.⁵¹

2.3 Marketingový mix ve finančním sektoru

Klasický marketingový mix je nedostačující pro potřeby finančního marketingu. Ke klasickým prvkům „4 P“ jakými jsou: **produkt** (product), **cena** (price), **distribuce** (place) a **komunikace** (promotion) se přidávají následující prvky: **materiální prostředí** (physical evidence), **lidé** (people) a **procesy** (process).⁵²

2.3.1 Produkt

Finanční produkt je široký pojem, který je chápán jako vše, co je nabízeno zákazníkovi k uspokojování jeho hmotných nebo nehmotných potřeb. Produktem není pouze produkt, který byl příčinou nákupu, ale také poradenství, pobočka poskytovatele služby, personál a další aspekty.⁵³

⁵¹ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 10 - 12. ISBN: neuvedeno.

⁵² VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s.22. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

⁵³ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 48. ISBN: neuvedeno.

Klasifikace finančních produktů

Základní produkt představuje hlavní příčinu nákupu produktu. Zákazník má základní finanční potřebu, kterou chce uspokojit nákupem finančního produktu. Například se může jednat o potřebu zřízení bankovního účtu, na který zaměstnavatel zasílá zaměstnanci výplatu.

Doplňkový produkt rozšiřuje vlastnosti základního produktu přidanou hodnotou. V návaznosti na příklad u základního produktu, doplňkovým produktem může být zřízení elektronického bankovníctví k běžnému bankovnímu účtu.⁵⁴

Další klasifikace produktů:

- **základní produkt** - produkt, který je běžně nabízen a není potřeba speciálně vyškoleného personálu,
- **očekávaný produkt** - zákazník očekává od produktu určité vlastnosti jako je například kvalita a servis,
- **rozšířený produkt** - poskytovatel finanční služby rozšiřuje očekávání zákazníka a přidává k produktu něco navíc,
- **potencionální produkt** - jedná se o něco nového, co zákazník neočekával a co zvyšuje zákazníkům celkový užitek.⁵⁵

2.3.2 Cena

Dle Kotlera⁵⁶ je cena definovaná jako „peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“. Při modifikaci ceny na finanční služby se mluví o úrocích, bankovních a jiných poplatcích, výši sazeb pojistného, výši hypotečních úroků, manažerských poplatcích z obchodování s cennými papíry, provizích za uzavření smlouvy a další.⁵⁷

⁵⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 204 – 205. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 205. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

⁵⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 749. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁵⁷ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 78. ISBN: neuvedeno.

Typy cen finančních služeb

Finanční produkty se vyznačují mnoha typy cen. Mezi ty nejčastější patří:

- **Cena „obratového tahouna“** - funguje na principu, že určitý produkt je nabízen za velmi nízkou cenu za účelem přilákání pozornosti zákazníků. Jakmile je pozornost zákazníků připoutána k určité značce, zákazníci nakupují i jiné produkty této finanční instituce, které jsou již ziskové. V dnešní době neloajálních zákazníků přibývá a důsledku toho hrozí riziko, že zákazníci budou nakupovat pouze levné produkty a dále využijí nabídku jiných institucí, které nabízí levné řešení pro jiné typy produktů.
- **Cena přijatá zákazníkem** - vychází z ocenění a očekávání zákazníků. Náklady finančního subjektu nejsou brány v úvahu.
- **Dvoudílná cena** – bývá stanovena ve dvou fázích. V první fázi dochází k zaplacení jednorázového poplatku za pořízení finanční služby a v druhé fázi dochází k placení pravidelných poplatků za vedení. Typickým příkladem je hypotéka.
- **Individuální cena** - typický příklad privátního bankovníctví, kde finanční subjekty mohou vycházet významným zákazníkům vstříc při stanovení ceny. Jedná se o cenu šitou na míru zákazníkům.
- **Konkurenční cena** - bývá stanovena za účelem pokrytí nákladů produktu a zároveň dosažení minimálního zisku.
- **Nákladová cena** - stanovení ceny vychází z principu pokrytí nákladů a přičtení přiměřeného zisku.
- **Penetrační cena** – nízká cena, která vede k rychlému proniknutí na trh (např. zřízení hypotečního úvěru zdarma).
- **Psychologická cena** – stanovení takové ceny, která vyvolává dojem, že je nižší než ve skutečnosti je. Jedná se o takzvané „baťovské ceny“. Například vedení účtu za 99 Kč měsíčně.
- **Segmentační cena** – stanovení na základě segmentace trhu. Typickým příkladem je úrazové pojištění. Se stářím zákazníka roste pravděpodobnost, že dojde k hospitalizaci, vážným nemocem a invaliditě. Na základě toho bude stanovena vyšší cena.

- **Smetánková cena** – stanovení vysoké ceny u některých zákazníků vyvolává pocity důležitosti a výjimečnosti. Typickým příkladem mohou být poplatky za zřízení zlaté platební karty.
- **Zaváděcí cena** – typická pro zavedení nového produktu na trh. Cena bývá nízká po určitou dobu, aby získala přízeň zákazníků.⁵⁸

2.3.3 Distribuce

Cílem distribuce je zpřístupnění a zpříjemnění služby zákazníkovi. Osobní kontakt měl ve finančních službách vždy svůj význam. I při zvyšování intenzity technologií stále mít bude. Distribuce je chápána jako proces, který dodává produkt správnému zákazníkovi, ve správném čase, na správném místě, v požadovaném stavu a množství. Rovněž v sobě zahrnuje činnosti, které se zabývají správným výběrem distribučních kanálů prostřednictvím níž se dostává produkt ke konečnému zákazníkovi. Distribuční politika finančních služeb vychází z vnitřních proměnných (typ produktu, lidské a finanční zdroje, cíle a strategie) a vnějších proměnných (konkurence a legislativa). Distribuční kanály finančních služeb slouží k naplnění funkcí jako je nabídka a prodej finančních služeb, shromažďování informací pro marketingové plánování a strategická rozhodnutí.⁵⁹

Finanční subjekty se rozhodují, jaké cesty využijí pro distribuci svých produktů. Jedná se o cesty přímé a nepřímé. Pro poskytování finančních služeb je typičtější využívání přímých distribučních cest a to z důvodu jejich specifické vlastnosti a to neoddělitelnosti.⁶⁰

a) Přímé distribuční cesty

Přímé distribuční cesty představují ve finančních službách nejčastěji pobočky. Pobočka je definována jako obchodní prostor, který je určený pro uspokojování finanční a jiné potřeby zákazníka s cílem dosahovat zisk. I přes neustálý rozvoj technologií

⁵⁸ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 78-79. ISBN: neuvedeno.

⁵⁹ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 90-91. ISBN: neuvedeno.

⁶⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 113 Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

a internetu, pobočka má stále pro zákazníky velký význam. Představuje image a nese zodpovědnost za její pověst. Také představuje nejoblíbenější prostředek pro komunikaci se zákazníkem a budování dlouhodobých vztahů. Pobočky mohou mít různá zaměření. Buď poskytují veškeré finanční služby a nebo se soustředí na určitý druh poskytovaných služeb (hypoteční banky a stavební spořitelny).⁶¹

b) Nepřímé distribuční cesty

Nepřímé distribuční cesty představují cesty skrz zprostředkovatele. Jedná se zejména o finanční konzultanty a další subjekty. Tito zprostředkovatelé mají uzavřené smlouvy s finančními institucemi o prodeji jejich produktů. Využití zprostředkovatelů se využívá za účelem plošného pokrytí trhu a získání klienta se sníženými náklady. Mezi hlavní výhodu zprostředkovatelů patří poskytnutí komplexních služeb (pojištění, investice, bankovní služby).⁶²

Finanční zprostředkovatelé

Dohled na finančními zprostředkovateli provádí, dle zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance, Česká národní banka (dále jen ČNB). ČNB provádí dohled nad: bankovním sektorem, družstevními záložnami, kapitálovým trhem, pojišťovnictvím, penzijními společnostmi, fondy penzijních společností, směnárny a dohled nad institucemi v oblasti platebního styku. Úkol ČNB je stanovení pravidel pro chování na finančním trhu a v případě porušení těchto pravidel udělování sankcí. Uveřejňuje seznamy subjektů operujících na finančním trhu s cílem informovat veřejnost, zda s nimi jedná oprávněná osoba nebo instituce. Tento seznam je veřejně přístupný. Jedním z nejčastěji navštěvovaných seznamů je seznam podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů (dále jen PPZ) . PPZ musí být každý, kdo provozuje finanční poradenství. K 12.10. 2014 v České republice bylo dle údajů ČNB registrováno 145 260 osob.⁶³

⁶¹ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 93-94. ISBN: neuvedeno.

⁶² MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 94. ISBN: neuvedeno.

⁶³ *Česká národní banka: dohled a regulace* [online]. [vid. 2014-10-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/.

2.3.4 Komunikace

Marketingová komunikace je jedna ze součástí marketingového mixu. Dělí se na reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing a public relations.

a) Reklama

Reklama je definována jako veškerá placená neosobní forma komunikace za účelem prodeje.⁶⁴ Mezi nejčastější média skrz, která se reklama šíří jsou: televize, rozhlas, tisk, internet, kina a billboardy. Finanční reklamy se řídí jako ostatní reklamy Etickým kodexem reklamy. Nejsou ustanovena žádná specifická pravidla pro reklamy s finančním zaměřením. Mezi všeobecné požadavky patří: slušnost, pravdivost, poctivost, soulad se zákonem, společenská odpovědná a férovost. Výjimku tvoří povinnost zveřejňovat u spotřebitelských úvěrů RPSN (roční procentuální sazba nákladů).⁶⁵

b) Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje řadu různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, které jsou vytvářeny pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů produktů. Podpora prodeje může být zacílená na samotné zákazníky ve formě výhodných balíčků, soutěží a slev, ale také na obchodníky ve formě soutěží a finančních bonusů. Mezi nejtypičtější formy podpory prodeje patří reklamní předměty s logem společnosti (textil, psací potřeby, kalendáře, hračky a drobné předměty).

c) Osobní prodej

Osobní prodej je chápán jako proces ovlivňování zákazníka prostřednictvím osobního kontaktu. Hlavním úkolem osobního prodeje je poznat potřeby a přání zákazníka a najít pro něj ideální řešení. Nepostradatelnost součástí osobního prodeje je verbální a neverbální komunikace. Neverbální komunikace dodává důraz a přesvědčivost tomu, co bylo vyřčeno. Mezi prvky neverbální komunikace patří: řeč paží, řeč dotyků, řeč pohybů, řeč obličejových svalů, paralingvistika, řeč očí, využití hlasu a prostorové přiblížení nebo oddálení mluvčího.

⁶⁴ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 66. ISBN: 978-80-247-3622-8.

⁶⁵ Rada pro reklamu: Etický kodex reklamy [online]. [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://www.rpr.cz/cz/dokumenty/rpr.php>.

d) Public relations

Public relations (dále jen PR) je definováno jako plánované a dlouhodobé úsilí o vzájemném pochopení mezi organizací a veřejností. Aktivita PR mohou být směřovány k interní nebo externí veřejnosti. Mezi interní veřejnost patří zaměstnanci. PR je realizováno ve formě: interních prezentací, týmových akcí a porad, společenských událostí pro zaměstnance, interních časopisů a dalších akcí. Externí veřejnost v sobě zahrnuje: dodavatele, odběratele, zákazníky, média a orgány místní samosprávy. Externí PR je realizováno prostřednictvím: sponzorství, dnů otevřených dveří, výstav a dalších atributů.

e) Direkt marketing

Přímý marketing má za úkol přímo kontaktovat současné nebo potenciální zákazníky s cílem vyvolat okamžitou zpětnou a měřitelnou reakci. Dělí se na aktivní a pasivní přímý marketing. Při pasivním přímém marketingu sám zákazník identifikuje sám sebe za potenciálního zákazníka a reaguje na vyslané podněty. Zatímco aktivní přímý marketing představuje situaci, kdy vychází z iniciativy obchodníka prostřednictvím emailu, telefonu nebo poštovní zásilky. Finanční instituce nejčastěji využívají přímý marketing v souvislosti s pravidelnými výpisy, kdy se do obálky s tímto pravidelným sdělením přidávají přímá marketingová sdělení s cílem získat další zákazníky.⁶⁶

2.3.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí je definováno jako prostředí, ve kterém dochází k interakci mezi firmou a zákazníkem. Je to jakákoliv hmotná složka, která usnadňuje výkon služby. Jedná se tedy o interiér a exteriér společnosti. Oblast interiéru v sobě zahrnuje takové prvky jako: vybavení, uspořádání, kancelářské pomůcky, letáčky, osvětlení, vůně, značky, loga, oděv personálu a další prvky. Oblast exteriéru se zabývá: velikostí a typem budovy, vchodem a parkováním. S materiálním prostředím je spjaté základní a periferní prostředí, které společně utváří celkový dojem zákazníka. Základní prostředí nemůže zákazník vlastnit, zatímco periferní se stává součástí koupě služby. Prostředí

⁶⁶ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 113 – 126. ISBN neuvedeno.

má být příjemné a útulné, aby se zákazník často vracel. Velkou roli v materiálním prostředí hraje i navozená atmosféra, která odráží zákazníkovi pocity. Právě tato zmiňovaná atmosféra je prostředkem konkurenční diferenciace. Barvy vytváří prostorové a emocionální efekty. Pro finanční služby se většinou používá barev, které jsou v tónu s logem a značkou společnosti. Všeobecně platí, že by finanční instituce neměly využívat přehnaných kombinací stylů a barev.

2.3.6 Lidé

Poskytování finanční služeb je ve velké míře vázáno na osobní kontakt poskytovatele a zákazníka. A to je důvod, proč byl tento prvek zařazen do marketingového mixu. Lidé totiž ovlivňují kvalitu poskytované služby. Aby finanční instituce uchovala vysokou kvalitu služeb, je nutné věnovat dostatečnou pozornost výběru, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Při poskytování finanční služby se zaměstnanci instituce dělí na takzvaný „front office“ a „back office“. Front office představuje zaměstnance první linie, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníkem. Back office zaměstnanci jsou takový zaměstnanci, kteří nejednají se zákazníkem. Může se jednat IT zaměstnance a pracovníky personálního oddělení. Poslední složkou lidí při poskytování finanční služby jsou sami zákazníci, kteří se stávají spoluproducentem služby, protože poskytují informace pro poskytnutí služby. Mezi požadavky na pracovníka ve finančních službách všeobecně patří: odborná znalost, profesionalita, komunikativní přístup, ochota poradit, příjemné vystupování, schopnost vytvoření příjemné atmosféry, kultivovaný vzhled, uctivost ke klientovi a další.⁶⁷

2.3.7 Procesy

Procesy se zaměřují na to, jakým způsobem je služba poskytována. Je vyvíjena snaha o odstranění složitostí, aby byla služba poskytována v co nejjednodušším podání a plynule. V důsledku toho dochází ke snížení nákladů a zvýšení produktivity práce. Zároveň pro zrychlení procesů je důležité nastavení směrnic a postupů. Další atribut, který zrychluje procesy je nahrazení lidské síly mechanizací. Typickým příkladem mechanizace jsou bankomaty. Procesy musí splňovat tři podmínky. První z nich je

⁶⁷ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 135 - 144. ISBN neuvedeno.

užitek pro zákazníka. Následuje hospodárnost a třetí podmínkou je spolehlivost. Na procesy se pohlíží z pohledu komplexnosti a rozmanitosti.

V společnosti se mohou objevit neefektivní procesy, které lze charakterizovat jako procesy pomalé, neekonomické a složité. V tomto případě přichází na řadu re-ingenering, který má za úkol tyto neefektivní procesy nahradit efektivními. Ve velkých společnostech se jedná o neustálou činnost vedoucí společnost vpřed. V souvislosti s procesy se hovoří o kvalitě služeb. Kvalita služeb je definovaná je nástroj, který maximalizuje výnosy prostřednictvím narůstajícího užitku klientů.⁶⁸

⁶⁸ MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vydání. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008. s. 135 - 144. ISBN neuvedeno.

3 Swiss Life Select Česká republika

První kapitola praktické části diplomové práce je zaměřená na charakteristiku společnosti. Informace jsou čerpány z webových stránek, interních materiálů, emailů, porad, jednání s vedením podniku, vlastních poznámek z výročních meetingů a v neposlední řadě také vlastních zkušeností.

3.1 Profil společnosti

Tato kapitola se věnuje vyprofilování společnosti Swiss Life Select Česká republika. Soustředí se na historický vývoj a na současné postavení na trhu.

Swiss Life Select Česká republika

Společnost Swiss Life Select Česká republika, s. r. o. představuje švýcarskou společnost jedinou svého druhu v České republice, která poskytuje finanční poradenství ve švýcarské kvalitě. Mezi její služby patří: privátní a korporátní správa majetku a financí, řízení rizik, zajištění penze a rozsáhlé portfolio investic. Přední výhodou společnosti je její nezávislost. Tato finanční skupina působí ve svém oboru téměř 160 let a za dobu své existence si vytvořila rozsáhlý kmen klientů po celém světě. Díky ucelenému konceptu je tato služba poskytována všem klientům po celém světě ve stejné kvalitě a vždy vychází z potřeb, přání a cílů klienta.

Holding Swiss Life patří mezi největší finanční skupiny v Evropě a v současné době spravuje aktiva v hodnotě kolem 3,5 bilionů korun. Sídlo společnosti se nachází v hlavním městě Švýcarska Curychu. Služby jsou poskytovány v 70 zemích světa včetně České republiky.⁶⁹ Ve Švýcarsku společnost vlastní na 70 000 nemovitostí a to z ní dělá jednoho z největších vlastníků nemovitostí ve Švýcarsku.⁷⁰ V současné době zaměstnává kolem 7 000 zaměstnanců a kolem 4 600 privátních finančních poradců. Akcie společnosti patří do hlavního švýcarského indexu na Švýcarské burze a zároveň

⁶⁹ *Swiss Life Select: o nás* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/swisslifeselect_ceskarepublika.html

⁷⁰ *Swiss Life Select: Filmy o společnosti* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/prehled/historie.html>

patří mezi 30 nejobchodovatelnějších akcií na této burze. Společnost je členem Česko-švýcarské obchodní komory.⁷¹

Swiss Life Select 23. května 2014 dosáhla hodnocení „A“ dlouhodobého úvěrového rizika protistrany a finanční síly pojistitele a také hodnocení „BBB“ dlouhodobého úvěrového rizika. V důsledku těchto hodnocení změnila své ratingové ohodnocení z „A stabilní“ na „A pozitivní“. Toto ratingové ohodnocení bylo provedeno ratingovou agenturou Standard and Poors. Všechny tuzemské banky České republiky mají rating dle Standard and Poor's „A neutrální“ či „A negativní“. Důsledkem toho se Swiss Life Select řadí do pozice jedničky kvality služeb na trhu.⁷²

Informace z obchodního rejstříku

Dle informací uvedených v Obchodním rejstříku jsou uvedena následující data:

- **Obchodní firma:** Swiss Life Select Česká republika, s. r. o.,
- **Právní forma:** společnost s ručením omezeným,
- **Sídlo:** Brno, Holandská 3, PSČ 639 00,
- **Identifikační číslo:** 634 80 191,
- **Datum zápisu:** 4. října 1995,
- **Základní jmění:** 1 000 000 Kč,
- **Splaceno:** 100 %.⁷³

Historie společnosti

Společnost Swiss Life Select vznikla v roce 1857, kdy byla založena Alfredem Widmerem.⁷⁴ Společnost od svého začátku neexistovala pod tímto názvem. Vznikla pod jménem Schweizerische Rentenanstalt a nabízela především životní pojistky, protože průmyslová revoluce způsobila, že občané chtěli mít svůj život zabezpečený.

⁷¹ *Swiss Life Select: Swiss Life Holding* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z:<http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/prehled.html>

⁷² *Swiss Life Select: Rating* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z:<http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/prehled/rating.html>

⁷³ *Obchodní rejstřík: Swiss Life Select* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik/firma.vysledky?subjektId=701306&typ=PLATNY>

⁷⁴ *Privátní finance: klientský magazín Swiss Life Select*. 1. vyd. 2014, roč. 2014, č. 1.

Vývoj společnosti byl ovlivněn Rakousko-Pruskou válkou, Francouzsko-Pruskou válkou a také hospodářskou krizí na počátku 20. století. Rok 1962 byl zlomový z toho důvodu, že společnost začala poskytovat své služby i z hlediska korporátní klientely. V roce 2001 vlastnictví společnosti získala společnost Swiss Life a od té doby se začíná psát historie Swiss Life Select pod tímto názvem. Došlo ke zjednodušení struktury a byla nastolena nová firemní identita jaká je známa dnes. V roce 2008 bylo zásadní rozšíření služeb do Asie a to konkrétně do Singapuru a do Dubaie. V České republice Swiss Life Select předcházela společnost AWD, která patřila mezi dceřiné společnosti Swiss Life Holdingu. Na jaře 2013 došlo k transformaci a přejmenování společnosti AWD ČR na Swiss Life Select Česká republika.⁷⁵

Vedení společnosti

Společnost je řízena z rukou dvou mužů. V roli generálního ředitele vystupuje Ing. Martin Valach. A v roli výkonného ředitele působí Ing. Pavel Manhalter, který se podílel na vybudování nejčtenějšího finanční portálu www.finance.cz.⁷⁶

Značka

Společnost se snaží uspět v konkurenčním prostředí díky své silné značce. Značka je tvořena v tomto případě sloganem a logem. Základ značky je slogan: „*The future starts here.*“. Jak si lze všimnout, tak na konci sloganu se nachází tečka. To je z toho důvodu, že důležitá sdělení jsou zakončena tečkou. V českém překladu tuto větu překládáme jako: „*Budoucnost začíná tady*“. Slogan vyjadřuje, že budoucnost je nepředvídatelná. Život může být ovlivněn řadou příznivých nebo nepříznivých životních situací a cílem této společnosti je připravit klienty na tyto situace.

⁷⁵ *Swiss Life Select: Filmy o společnosti* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/film.html>

⁷⁶ *Swiss Life Select: Vedení společnosti* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/swisslifeselect_ceskarepublika/vedeni.html



Obr. 10: *Logo Swiss Life Select*

Zdroj: Swiss Life Select [online]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz>

Jak už název společnosti napovídá, společnost je spjata se Švýcarskem a od toho se odvíjí i logo společnosti. Mezi použité barvy patří bílá a červená, které reprezentují barvy švýcarské vlajky. Dále jsou v logu tři linie, které představují tři nejvýznamnější čáry života na dlani pravé ruky. Tento znak je doplněn o bílý kříž, který opět odráží sepjetí se Švýcarskem. Poslední částí značky je dle obr. 10 text, který představuje zkrácený název společnosti.

Logo vyjadřuje skutečnost, že tato společnost v pozici privátního finančního poradce je tu od toho, aby se přizpůsobovala požadavkům a přáním klientům a ke každému klientovi přistupovala individuálně. Služby této společnosti jsou založeny na dlouhodobé péči za účelem provázení klientů po celý jejich život.⁷⁷

Společnost pod názvem Swiss Life Select je v ČR poměrně krátce a důsledkem toho se značka ještě nedostala do povědomí lidí. Společnost na podzim roku 2013 spustila reklamní kampaň, která měla za úkol dostat značku lidem do povědomí. Swiss Life Select si najala společnost Stenmark, která se zabývá marketingovým výzkumem, za účelem provedení šetření o povědomí o značce. Ze získaných údajů vyplynul nárůst známosti o 7,4 %. Toto číslo je považováno za příznivé, pokud se vezme v úvahu, že známost této značky v srpnu roku 2013 byla téměř nulová. Mezi další ukazatele růstu známosti značky se považuje růst tržeb a růst spokojenosti klientů.

⁷⁷ *Swiss Life Select: Značka* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/swisslifeselect_ceskarepublika/znacka.html

Společenská odpovědnost

Co se týče společenské odpovědnosti, tak i v těchto aktuálních otázkách se společnost snaží být v popředí. Společnost klade velký důraz na zodpovědné chování v obchodních aktivitách, ale i v přístupu k životnímu prostředí. Společenská odpovědnost společnosti se projevuje zřízením nadačního fondu na pomoc dětem a dalším osobám v nouzi.

Swiss Life Select se snaží kráčet s dobou a směřovat k zdravému životnímu prostředí i své aktivity. Zejména se zaměřuje na provozní ekologii a všechny druhy aktivit, které jsou k přírodě šetrné. V provozní ekologii se jedná se o úsporu elektrické energie a vody a výrobu energie z obnovitelných zdrojů. K ochraně životního prostředí holding Swiss Life založil nadační fond pod názvem „Swiss Climate Foundation“, který má přispívat k efektivní energetické účinnosti a vytvářet opatření na ochranu klimatu v malých a středních podnicích.⁷⁸

⁷⁸ *Swiss Life Select: Společenská odpovědnost* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/odpovednost/spolecenska_odpovednost.html

4 Marketingový plán Swiss Life Select ČR

Tato kapitola se zabývá sestavením marketingového plánu pro společnost Swiss Life Select Česká republika pro rok 2015. Soustředí se na zpracování jednotlivých kroků, které byly zmíněny v teoretické části.

4.1 Analýza současné marketingové situace

Jako první se analýza současné marketingové situace zabývá marketingovým mixem. Pokračuje situační analýzou, která přechází ke SWOT. Díky dostačujícím sekundárním datům je vynechán v sestavování marketingového plánu marketingový výzkum. Na úvod pro správné vymezení marketingové plánu je stanoveno poslání a vize společnosti.

Poslání

Jsme švýcarská společnost poskytující špičkové finanční služby, které jsou ekvivalentem k privátnímu bankovníctví. Chceme se stát doživotním partnerem ve finančních záležitostech našich klientů a posledním zaměstnavatelem našich pracovníků.

Vize

Lépe už to nepůjde.

4.1.1 Marketingový mix

Z toho důvodu, že společnost poskytuje služby, tak je klasický marketingový mix označovaný jako "4 P" rozšířen o další tři prvky. A to o materiální prostředí, lidi a procesy.

a) Produkt

Jelikož společnost Swiss Life Select (dále jen SLS) poskytuje služby v oblasti privátní správy majetku a financí, tak první složka marketingového mixu je tvořena finančním produktem. Nejedná se pouze o produkt jako takový, ale o služby, které rozšiřují tento základní produkt. Klient SLS si od ní nekupuje pouze uspokojení potřeb v oblasti financí, ale také odborné poradenství a servis. Pracovníci SLS se stávají rovnocenným partnerem klientů v jejich finančních záležitostech. Jsou připraveni

klientům poskytnou odborné poradenství, asistenci při vyřizování administrativy a pomoc při vyřizování pojistných událostí. Součástí produktu je i doživotní servis. Vnitřní směrnice nařizují se s klientem pravidelně setkávat v rozmezí 1 – 2krát ročně a projednávat s ním jeho aktuální životní situaci, možnosti a také se společně podívat na vývoj investic a spoření. Tento doživotní servis je hlavní přidanou hodnotou. Klientům jsou k dispozici pro uspokojení jejich specifických potřeb v oblasti financování bydlení odborní hypoteční specialisté. Na podzim roku 2014 byly služby rozšířeny o služby "prémiových poradců". Prémiový poradci jsou zkušení poradci, kteří se snaží uspokojit potřeby a přání těch nejnáročnějších a nejmovitějších obyvatel ČR, kteří disponují volným kapitálem nad 5 mil. Kč. Také je vyčleněno oddělení, které se snaží uspokojit potřeby korporací.

Produktové portfolio společnosti SLS je velmi rozsáhlé. K 30.11.2014 činí portfolio 425 finančních produktů. Na starosti jej má produktové oddělení, které trh neustále analyzuje, přidává nové produkty a ty zastaralé vyřazuje. Společnost funguje na principu Best Select. Tento princip vychází z pravidelného sestavování žebříčků těch nejlepších produktů dle jednotlivých konceptů, které se v současné době na trhu nacházejí. Tento projekt je podporován samotným guvernérem České národní banky panem Miroslavem Singerem. Produktové portfolio zahrnuje produkty českých finančních institucí, ale také produkty zahraničních institucí. Pracovníci SLS mají možnost nabídnout také švýcarské produkty od své mateřské společnosti v podobě Swiss Life Asset Management. Ve světě jsou tyto produkty velice ceněné a nacházejí se v portfoliích řady světových finančních institucí. SLS je výhradní zastupitelem lichtenštejnské privátní banky LGT vlastněné knížecí rodinou.

Dle klasifikace produktů jsou produkty SLS charakterizovány takto:

- **Základní produkt** – uzavření finančního klasického produktu jako kdekoli jinde.
- **Očekávaný produkt** – produkt je rozšířen o služby kvalifikovaného poradce, který je odborně vyškolený a dle vnitřních směrnic SLS poskytuje klientovi doživotní servis. Zpracování optimalizace financí je provedena ve švýcarské kvalitě a představuje unikátní vyčíslení celkového peněžního přínosu pro klienta.

- **Rozšířený produkt** – díky své velikosti má společnost SLS vyjednané speciální podmínky u různých finančních institucí. Produkty vytvořené zcela pro SLS tvoří přidanou hodnotu. Například přidanou hodnotu u investičního životního pojištění AXA Alternativ Invest představuje bonus za dožití a věrnostní bonus, který klient nedostane u žádného jiného pojištění tohoto druhu. Nadále společnost spolupracuje s privátní bankou JT, která pro své klienty má bonus ve formě pobytů v luxusních wellness střediscích na Slovensku a řadu dalších benefitů.
- **Potencionální produkt** – klienti SLS mají také možnost se zúčastnit prestižní akce pod názvem Swiss Life Art, která představuje investiční příležitosti do známých uměleckých děl, které mohou diverzifikovat jejich stávající portfolia.

b) Cena

Společnost SLS představuje nezávislou společnost, která hájí zájmy klientů vůči finančním institucím. To odráží fakt, že společnost je pouze zprostředkovatelskou společností, která ceny nestanovuje a je odměňována ze strany finančních institucí. Finanční odměna za zprostředkování finančního produktu je provize za uzavření smlouvy a pečovatelská provize, které se liší v závislosti na pracovní pozici a druhu uzavřené smlouvy. Ne finanční cenou za poskytnuté služby je doporučení na další potencionální klienty.

c) Distribuce

Služby SLS mohou být distribuovány skrz přímé distribuční kanály. Tyto přímé distribuční cesty představují pobočky.



Obr. 11: Mapa rozmístění poradenských center

Zdroj: *Swiss Life Select: Kontakt* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/servis/kontakt/kancelare.html>

V tomto případě se jedná o poradenská centra, kterých je v současné době 19 po ČR. Potencionální klient si může nalézt nejbližší poradenské centrum svému domovu a kontaktovat jej. Společnost chce svými službami pokrýt celou Českou republiku s cílem zajistit komfort svým klientům v dostupné vzdálenosti. Dle obr. 11 vyplývá, že oblasti, které jsou kvalitně obslouženy patří oblast Moravy a Slezska, ale také Severní a Střední Čechy. Západ a jih Čech patří k méně pokrytým oblastem stejně jako oblast Vysočiny. V budoucnu se předpokládá rozšíření poboček i v těchto částech. Pobočky jsou zřizovány ve větších městech, kde se nachází vyšší počet obyvatelstva nebo velký počet firem.

Služby SLS nemusí být striktně distribuovány pouze v poradenských centrech. Společnost vychází vstříc klientským přáním a proto je možné obchodní schůzky realizovat také u klienta doma, popřípadě na neutrální půdě. Služby SLS jsou nejčastěji distribuovány na základě doporučení, kdy spokojený klient poskytne kontakt na další potenciální klienti, se kterými se pracovník SLS spojí a následně smluví schůzku během, které představí společnost a její služby.

d) Komunikace

V rámci následující kapitoly jsou rozebrány jednotlivé prvky komunikačního mixu pro společnost SLS. Největší pozornost je věnována zejména reklamě, kde SLS zaznamenala velký úspěch.

I. Reklama

Společnost využívá takových médií jako je: internet, tištěná reklama v denících a časopisech, televize a venkovní billboardová reklama. Za pozornost stojí reklamní kampaň Život je plný zvrátů, která je rozebrána níže v této kapitole.

Reklamní kampaň

Společnost na podzim roku 2013 odstartovala reklamní kampaň pod názvem „Život je plný zvrátů“. Kampaň byla založena na zlomových větách s cílem dostat značku SLS do povědomí lidí. Nápad byl převzat ze zahraničí, kde se kampaň setkala s velkým úspěchem. Uspěla na Epica Awards a na festivalu v Cannes. Společnost se rozhodla investovat přibližně 15 mil. Kč do této reklamní kampaně. Kampaň byla zopakována na jaře a na podzim roku 2014. Veškeré vyhodnocení této kampaně za rok 2014 bude zveřejněno v únoru 2015. Z toho důvodu veškerý popis této kampaně se vztahuje k roku 2013.

Příklady zlomových vět:

- Miluji **naš dům** teď patří exmanželce.
- Nechtěli jsme **děti** jsou teď pro nás vše.
- Je jednoduché **zbohatnout** jsem nikdy nedokázal.
- Nepotřebuji radu jak **investovat** sám jsem raději neměl.
- Miluji svou **práci** bych ihned vyměnil.

To jsou jednoduché příklady zlomových vět. Tyto výroky jsou založeny na principu dvou vět, přičemž první věta končí slovem, které je tučně zvýrazněno a současně tímto slovem začíná druhá věta, která navazuje na zlomové okamžiky v životech klientů SLS.

Tyto zlomové věty byly použity pro televizní kampaň, která byla vysílána v 18:54 na ČT 1 před hlavními zprávami. Kampaň probíhala v těchto termínech: 24.8. – 30.9. 2013 a 1.11. – 30.11. 2013. Průměrná sledovanost se pohybovala kolem 435 000 diváků. Celková sledovanost dosáhla 30 000 000 diváků. Kampaň rovněž byla spuštěna na internetových portálech zaměřených na finance. Mezi internetové stránky patří: idnes.cz, finance.cz, ihned.cz, seznam.cz. Společnost zde dosáhla kolem 35 000 prokliků. Během dvou týdnů došlo k 16 000 prokliků na webové stránky.

Kampaň pokračovala v tištěných médiích a to zejména v médiích finančního charakteru. Jednalo se o časopisy Forbes, Týden a Ekonom. V časopise Forbes, který je určen úspěšným lidem, společnost SLS měla umístěnou reklamu ve 3 vydáních, která vyšla 5.9., 3.10. a 7.11.. Reklama v časopise Ekonom vyšla v těchto vydáních – 5.9. , 19.9 a 24.10.. Reklama v časopise Týden vyšla v těchto vydáních – 9.9., 23.9., a 7.10.. Tato reklamní kampaň mohla být zaznamenána ze strany potencionálních klientů na sociálních sítích jako je facebook, profesionální sociální síti LinkedIn, google Adwords a Sklik.

Společnost se rozhodla motivovat své zaměstnance a zapojit je do soutěže o jejich vlastní zlomovou větu. Vítězná zlomová věta byla spojena s výhrou ve výši 20 000 Kč. Zároveň tato věta byla použita pro podzimní reklamní kampaň. Návrhů se u odborné poroty sešlo kolem 400. Porota společnými silami vybrala tuto zlomovou větu:

Mám skvělý **spořicí účet** mi vykrádá inflace.

Kampaň zaznamenala po Švýcarsku i v České republice velký úspěch. Důkazem je hodnocení odborného časopisu Strategie, který ohodnotil podzimní kampaň jako nejlepší online kampaň měsíce října roku 2013. Finanční skupina Swiss Life porazila takové společnosti jako je Škoda Auto, E.ON, Samsung a ČEZ. Internetové kampaně těchto společností byly hodnoceny známkami od 0 – 10, kde 0 značila nejnižší hodnocení a 10 nejvyšší hodnocení. Kampaň Život je plný zvrátů získala v tomto hodnocení známku 7,2. Ke kampani se vyjádřila řada odborníků na marketing, kteří se shodují na tom, že kampaň SLS je jednoduchá, ale přesto chytlavá.

Billboardová reklama

Společnost v místech svých poboček se rozhodla podpořit známost značky umístěním reklamních billboardů. Billboardy jsou jednoduché. Skládají se pouze z názvu společnosti, loga a sloganu „The future starts here.“, ale jsou obřích rozměrů. Tyto billboardy jsou umístěny poblíž dálnic. Příkladem je Liberec a Brno.

II. Public relations

Cílem public relations je vytváření příznivého jména a představ o společnosti. SLS využívá tohoto nástroje poměrně rozsáhle. Snaží se cílit jak na své současné i potenciální klienty, tak i své zaměstnance.

Nadace Naděje dětem

Jak už sám název napovídá, tato nadace byla primárně zřízena za účelem pomoci nemocným dětem. Soustřeďuje se na pomoc při pořízení finančně nákladných pomůcek, přístrojů a pobytů, které zmírňují bolest a pomáhají malým pacientům se vypořádat s jejich nemocí či postižením. Každý pracovník společnosti SLS při svém nástupu do společnosti se dobrovolně rozhoduje, zda chce přispívat 1 % ze svých příjmů do této nadace. Účast je téměř 100 %. Za poslední roky se zájem o pomoc z této nadace poměrně rozrostla, proto společnost musela přistoupit k výběrovému řízení projektů. Pomoc je stanovena jako jednorázová. To odráží fakt, že každému dítěti může být nabídnuta pomoc pouze jednou za účelem uspokojení velkého počtu dětí. V prosinci roku 2013 a 2014 probíhal benefiční koncert Srdce pro děti na TV Prima. Tento večer je určený na pomoc dětem. Mnoho společností se tohoto večera zúčastnilo jako sponzoři. A mezi nimi nechyběla SLS.

Od roku 2006, kdy nadace vznikla, se rozdala finanční pomoc v hodnotě cca 10 000 000 Kč. Za zmínku stojí zřízením "babyboxu" z finančních prostředků SLS.⁷⁹

Klientský časopis Privátní finance

Po velkém úspěchu v kategorii interní časopis se společnost rozhodla vydávat i časopis určený pro klienty. Tento časopis nese název Privátní finance a informuje o investicích, vývoji financí na kapitálových trzích a opět se soustředí na příběhy úspěšných klientů SLS. Časopis je tištěn ve stejné kvalitě jako interní časopis IKONA a je interaktivní. Po stažení mobilní aplikace Layar časopis ožívá. Časopis byl distribuován do schránek klientů na jaře 2014. Pro další nové klienty je online k vidění a stažení na webových stránkách.

⁷⁹ Nadace naděje dětem. [online]. [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://www.nadace-nadeje.cz/>

Swiss Life Art

Společnost zavedla vlastní akci pro své klienty pod názvem Swiss Life Art. Tento projekt představuje spojení světa financí a umění. Poslední setkání se událo v Praze v Galerii Zlatá Husa 18. listopadu 2014. Tímto zajímavým večerem provázel David Železný, který je v České republice považovaný za velkého sběratele a odborníka na umění. Hlavním cílem této akce je přinášet krásu a umění do života klientů i samotných pracovníků. Kolekce děl v sobě zahrnovala jak české, tak i zahraniční umělce a jejich cena se pohybovala od desítky tisíc až po desítky milionů. Cílem tohoto večera je prohloubení vztahů s významnými klienty, zprostředkování jedinečného zážitku a prohloubení poznatků o umění.

Aktivační den

Jedná se o interně zaměřené PR. Každé druhé pondělí v měsíci se na každém poradenském centru pořádá „aktivační den“, kde ředitelé jednotlivých center seznamují své pracovníky s novinkami na trhu a rozebírají události předchozího měsíce.

Interní časopis IKONA

Společnost vydává vlastní časopis pod názvem IKONA, který zaznamenal velký úspěch mezi interními magazíny v České republice. PR Klub ocenil časopis IKONA jako nejlepší interní časopis, který porazil 127 konkurentů. Tento časopis čtvercového tvaru se soustředí na život klientů SLS. V každém čísle je po úvodním slově generálního ředitele zmíněn příběh jednoho člověka, který ve svém profesním životě dosáhl velkého úspěchu. V časopisy jsou zařazeny příběhy nejvýznamnějších klientů této společnosti. Časopis zároveň informuje o pracovních a dobročinných projektech SLS. Obsah časopisu pokračuje shrnutím akcí, které ve společnosti proběhly. Reportáže z cest, kam se zaměstnanci společnosti podívali jsou samozřejmostí. Časopis se také soustředí na vystupování svých zaměstnanců navenek. Je rozšířen o řadu užitečných informací týkajících se etikety, společenského chování a oblékání. První vydání roku 2014 časopisu bylo pojato jako interaktivní časopis. Při spojení mobilní aplikace Layar a časopisu čtenářům pod rukama časopis ožil. Toto spojení se stalo natolik úspěšné, že pokračuje v dalších vydáních.

Pololetní meeting

Společnost pro své pracovníky dvakrát do roka pořádá pololetní meetingy. Je to čas, kdy je na řadě ocenit ty nejlepší, shrnout dosavadní pololetí, určit si plány na další pololetí, setkat se se svými kolegy z celé republiky a představit si novinky. Hlavní cíl tohoto setkání spočívá v motivaci.

Září patří netradičnímu pololetnímu meetingu. Meeting je sportovně a zábavně zaměřený. Každý rok se pořádá turnaj ve volejbale mezi jednotlivými poradenskými centry. Je to akce určená pracovníkům a jejich rodinám.

Projekt 100 zaměstnanců navštíví 100 zákazníků

Jedná se o další projekt SLS zaměřený na budování vztahů. Tento projekt je mezinárodní a už byl realizován ve Švýcarsku, Německu, Lucembursku, Lichtenštejnsku a Francii. Projekt je zaměřený na pracovníky, kteří se při výkonu své pracovní činnosti běžně nedostávají do kontaktu s klienty. Tito pracovníci s klienty stráví celý den za účelem lépe rozpoznat potřeby klientů i poradců SLS. Česká republika se zapojila do tohoto projektu v rámci dvou klientů. Jako první navštívil grafik Jakub Jabůrek špičkového hokejového manažera Bedřicha Ščerbana. V druhém projektu navštívila marketingová specialistka Jitka Kadlčíková Michala Prachaře, majitele restaurace Borgo Agnese.

III. Podpora prodeje

Cílem podpory prodeje je poděkování klientovi za dosavadní spolupráci. Poradci mohou tímto způsobem poděkovat klientovi za poskytnutá doporučení. I malé podněty uvíznou v mysli klienta a dochází k budování dobrého jména firmy, které vede k zvyšujícím se obrátům a navázání dobrých vztahů.

Podpora prodeje ve společnosti SLS v sobě zahrnuje řadu reklamních předmětů, které jsou uvedeny na web-shopu společnosti. Nabídka začíná na předmětech určených ke každodenní práci poradců – diáře, bloky, propisky, šanony, desky, prospekty a letáky. Pokračuje skrz reklamní předměty - hračky, oblečení, sportovní náčiní, psací potřeby, sladkosti a končí u alkoholu. Velkou oblibu v oblasti podpory prodeje zaznamenalo předplatné časopisu Forbes, které chodí pravidelně každý měsíc klientům do schránek jako poděkování.

Tato nabídka je rozšiřována a zvyšuje se její kvalita. Je kladen důraz na švýcarské produkty jako jsou čokolády, pralinky a švýcarské koňaky Fassbind. Každý rok na podzim je představena nabídka vánočních dárků a novoročenek pro klienty. Rok 2014 sebou přináší nové vánoční kazety švýcarských čajů a čokolád. Zároveň je myšleno na detaily jako je balicí papír vysoké kvality s logem společnosti. Marketingové oddělení neustále nabídku rozšiřuje a vychází vstříc požadavkům ze stran poradců.

Podpora prodeje se soustředí i na produktové portfolio. V rámci finančních produktů nabízí společnost unikátní benefity jako jsou vysoké bonusy v produktu Alternativ Invest nebo rizikové sporty na 30 dní zdarma v rámci úrazového pojištění Flexi. Tyto dva nástroje představují prvky, které pomáhají při prodeji těchto produktů.

IV. Přímý marketing

Společnost každý měsíc rozesílá svým klientům newslettery, které je informují o vývoji na kapitálových trzích, legislativních změnách a produktech. Zároveň tyto newslettery usilují o zvyšování finanční gramotnosti obyvatelstva.

e) Materiální prostředí

Materiální prostředí společnosti Swiss Life Select je v souladu s identitou společnosti a dotváří její celkové image švýcarské poradenské společnosti zaměřené na bonitní klientelu.

Interiér

Všechny pobočky jsou zařízeny v jednotném stylu, který si zakládá na jednoduchosti a kvalitním provedení se švýcarskými detaily. Malba v interiérech poradenských center je bílá a červená v důsledku inspirace barvami švýcarské vlajky. Nábytek je jednotný v tmavých odstínech hnědé. Klasické jednací místnosti mají jednotné uspořádání se stejnou výměrou. Skládají se ze stolu se čtyřmi židlemi doplněné o věšák na kabáty a obraz s motivy společnosti. Luxusnější jednací místnosti jsou jiného uspořádání, které je dle možností jednotlivých místností. Tyto jednací místnosti jsou vybaveny koženými polohovatelnými křesly a dalším vybavením jako je televize a dataprojektor. Příjemnější atmosféru tvoří čerstvé

květiny a umělecké prvky v podobě uměleckých děl, který podtrhují luxusní atmosféru. Umělecké obrazy umístěné na chodbách poradenských center vyzdvihují image společnosti. Atmosféru na chodbách doplňuje příjemná hudba a vůně.

Společnost si zakládá na používání jednotných kancelářských pomůcek s logem společnosti. Jedná se o bloky, šanony a psací potřeby. U psacích potřeb je možná výjimka v podobě luxusních psacích potřeb vybraných značek. Propagační materiály vycházejí ze švýcarského zpracování. Jsou doplněné barevnými fotografiemi zachycující běžný život klientů SLS. Na každé fotografii je odraz světla, který značí lepší budoucnost. Veškeré materiály jsou vytištěny na kvalitním papíře a jsou k dostání pro pracovníky na web-shopu společnosti.

Organizaci přichozích klientů na každé pobočce provádí recepční, která klienta uvítá a nabídne pití. Klienti čekají na svého poradce v prostoru k tomu určeném, který je vybaven koženými křesli. Dobu čekání si klient může zkrátit čtením v specializovaných časopisech, které odrážejí zájmy klientů SLS jako jsou luxusní vozy, hodinky, jachting a také časopis Forbes.

Materiální prostředí představuje také oblečení pracovníků. U obou pohlaví se jedná o upravené a čisté oblečení. Upravený zevnějšek je samozřejmostí. Oblečení u mužů je tvořeno oblekem, který je doplněný o bílou košili s dlouhým rukávem a kravatu. U žen je firemní kultura oblékání benevolentnější. Žena může zvolit jak šaty, tak i kalhoty v business stylu.

Exteriér

Poradenská centra jsou umístěná do větších měst s vyšší koncentrací obyvatel. Jejich umístění je pokud možno v centru měst a ve výjimečných budovách. Veškerým poradenským centrům vévodí poradenské centrum Praha, které se nachází v 25. podlaží budovy City Tower, která je považována za nejvyšší budovu v Čechách. Výhled na celou Prahu, včetně historického centra, přináší klientům nevšední zážitek.

Základní a periferní prostředí

Základní prostředí je ve SLS tvořeno celkovým vzhledem poradenských centrem včetně všech přidaných hodnot, které nabízí. Jako je například teplota, vůně, hudba, výhled, oblečení personálu a tak dále. Periferní prostředí je tvořeno atributy, které se stávají součástí služby. Jedná se o propagační materiály, informační letáky, dokumenty

s logem společnosti, které klient vyplňuje a v neposlední řadě zpracovaná optimalizace privátních financí s unikátním vyčíslením finančního přínosu.

f) Lidé

Poskytování finančních služeb je založeno na bezprostředním kontaktu pracovníka SLS a klienta, proto je potřeba věnovat značnou pozornost výběru a školení pracovníků, aby byla služba poskytována ve švýcarské kvalitě. Společnost se soustředí na kvalitu svých zaměstnanců nikoliv kvantitu. Společnost SLS má stanovenou maximální hranici poradců, aby se plně mohla věnovat kvalitě jejich vzdělání, znalostí a také podpoře. Výběrové pohovory probíhají v několika kolech a jsou vybráni ti nejlepší. Po přijetí pracovníka čeká několik týdnů školení a po nezbytně nutnou dobu ho doprovází na jednání zkušený nadřízený, který mu ukazuje jednání v praxi. Teprve po několika měsících je nový pracovník schopný vykonávat práci samostatně.

Se změnou trhu se mění i produkty. Společnost pro své poradce pravidelně připravuje nejrozumnější školení, která mohou cílit na jednotlivé produkty, obchodní znalosti, etiketu a oblékání. Veškerá školení a semináře jsou hrazeny ze strany společnosti. V rámci zvyšování kvality poskytovaných služeb jsou veškeré činnosti poradců zaznamenávány skrz portál, který zaručuje následnou kontrolu.

g) Procesy

Procesy se soustředí na to, jak je služba poskytována. Jsou nastaveny pravidla, kterými se musí pracovníci bez výjimky řídit při obchodních jednáních. Základním dokumentem je Etický kodex a vnitřní nařízení a předpisy. Jsou předem navrženy scénáře obchodních schůzek, které by měl pracovník dodržovat. K odstranění složitostí a zjednodušení jednání opět pracovníkům slouží firemní portál, kde jsou veškeré informace týkající se produktů, produktových partnerů samotných, vnitřních nařízení a předpisů, potřebná administrace, kalkulačky k produktům, důležité kontakty na odpovědné osoby a další. Práce s tímto portálem představuje každodenní činnost pracovníků a jeho funkce jsou nepostradatelným pomocníkem při odvádění kvalitní práce. Vývoj tohoto portálu je neustálý a snaží se co nejvíce zjednodušovat práci pracovníků. Pro potřeby klientů byl v roce 2014 spuštěn i klientský portál, kde každý klient nalezne zpracovaná svá data a také kontakt na svého poradce.

4.1.2 Situační analýza

Situační analýza společnosti SLS se zabývá analýzou mikroprostředí a makroprostředí s aspektem na jednotlivé faktory uvedené v teoretické části.

a) Makroprostředí

Tato kapitola se věnuje rozebráním jednotlivých faktorů makroprostředí v souvislosti se společnostmi SLS.

I. Politicko-právní faktory

Jelikož společnost provozuje poradenskou činnost v oblasti financí, tak se řídí Zákonem o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojišťných událostí č. 38/2004 Sb. Delší dobu je tento zákon kritizován z několika důvodů. Prvním důvodem je snadnost získání licence. Na to myslí novela tohoto zákona, která dokládá povinnost zprostředkovatele mít ukončené středoškolské vzdělání. SLS se staví k této kritice jednoznačně. Poradci SLS mají všichni minimálně středoškolské vzdělání. Další kritikou je registr zprostředkovatelů vedený ČNB. Novela myslí na pročištění registru, protože v současné době obsahuje desetitisíce jmen, přičemž mnoho lidí se touto činností už nezabývá. Tento krok SLS vnímá jako pozitivní krok. Negativně je vnímán další krok novely, který říká, že bude provedeno přelicencování všech zprostředkovatelů, kteří si budou muset znovu zaplatit licenční testy.⁸⁰

Další zákon, který značně poznamenává práci pracovníků SLS je Nový občanský zákoník (dále jen NOZ) č. 89/2012 Sb. s účinností od 1.1.2014. Dopad NOZ na SLS je pozitivní, protože představuje nové obchodní příležitosti. Příkladem je zrušení paušálních tabulek za ublížení na zdraví a usmrcení. Nyní není omezení poskytnutí náhrady za škodu. Ve smlouvách týkající se občanské odpovědnosti uzavřené před rokem 2014 musely být navyšovány pojistné limity právě díky této změně. Negativním důsledkem NOZ je vzhledem k práci pracovníku SLS nový pojem - „pojistný zájem“. Nyní je povinnosti zprostředkovatele a pojistitele zaznamenávat požadavky klienta, upozorňovat ho na nesrovnalosti mezi nabízeným řešením a jeho požadavky a ověřit existenci jeho pojistného zájmu. Pro pracovníky produktového a právního oddělení tato změna znamenala vytvoření nového Záznamu o požadavcích a potřebách klienta.

⁸⁰ Novela zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích: Konec poradců bez maturity. [online]. [vid. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pojisteni/289435-novela-zakona-o-pojistovacich-zprostredkovatelich-konec-poradcu-bez-maturity>

Tento záznam musel být projednán s produktovými partnery, zda je vyhovující a následně proškolení pracovníků o jeho vyplňování (viz. příloha A).

Další změna, která se projeví od 1.1. 2015, jsou dopady zdanění investičního životního pojištění (dále jen IŽP), kdy nadále zůstává možnost daňového odpočtu 12 000 Kč u zaměstnance a 30 000 Kč u zaměstnavatele. Změnou je zamezení mimořádných výběrů, pokud má být zachována daňová úleva. SLS se tato změna výrazně nedotýká, protože v rámci své historie eviduje nízký počet žádostí o mimořádné výběry z IŽP. Pouze je tu povinnost informovat klienta o daňových režimech.

II. Přírodní faktory

První z oblastí, na které mají vliv přírodní faktory je pojištění. Jedná se zejména o pojištění movitého a nemovitého majetku. Jedná se o pojištění nemovitostí a domácností před takovými riziky jako je: povodeň, záplava, zásah bleskem, sesuv půdy, zemětřesení, tíha sněhu, atmosférické srážky, mráz a další. Přírodní faktor voda zvyšuje pojistné u oblastí, které jsou charakterizovány jako oblasti s vyšší pravděpodobností povodní. Některé oblasti jsou i nepojistitelné právě díky často opakovaným povodním. Rizika jako krupobití a další se zase vztahují k pojištění motorových vozidel. Přírodní faktory jsou tudíž jeden z důvodů, proč lidé vyhledávají pojištění a tím pádem i služby SLS.

III. Technologické faktory

Technologické faktory v tomto případě nehrají velkou roli z důvodu poskytování specifické služby v oblasti financí.

IV. Sociální a kulturní faktory

Z těchto faktorů má největší vliv na SLS vzdělání. Klienti SLS jsou většinou lidé se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou nebo s vysokoškolským vzděláním, protože právě tato skupina obyvatelstva dokáže ocenit úroveň služeb. Zároveň sociální faktory jako je příjem rodiny rozhodují o tom, zda služby SLS bude pro klienty zajímavá.

V. Ekonomické faktory

Z důvodu, že SLS poskytuje služby v oblasti financí, je důležité sledovat makroekonomické ukazatele a předvídat vývoj ekonomiky. Údaje sebrané Českým statistickým úřadem a zpracované produktovým oddělením SLS za první pololetí roku 2014 shrnují následující klíčové informace:

- **HDP** - v prvním pololetí 2014 v porovnání za stejné období roku 2013 rostl téměř o 3 %. Růst byl patrný zejména v prvním čtvrtletí. Druhé čtvrtletí se projevila stagnace. Není očekávaný pokles HDP, což je příznivé pro SLS na poskytování jejich služeb.
- **Inflace** - se během roku 2014 pohybovala na nízkých hodnotách (1,4 %). Právě nízká úroveň inflace nutí ČNB udržovat nízké úrokové sazby a podhodnocenou korunu. Podle prognózy by se inflace na počátku roku 2014 měla pohybovat kolem 2 %. Impulem pro růst inflace by měl být nárůst dovozních cen, na který má vliv slabý kurz koruny.
- **Celková zaměstnanost** - v ekonomice byla největší od 1. čtvrtletí 2009. Dosáhla hodnoty 5 146,5 tisíc zaměstnaných. Vysoká zaměstnanost je pozitivní pro společnost, jelikož zvyšuje počty prodejců.
- **Průměrná nominální mzda** - vzrostla nominálně o 2,8 % a reálná o 2,6 %. Dopad růstu nominální mzdy je pro SLS pozitivní z toho hlediska, že se klientům zvýší úspory, které následně budou zhodnocovat prostřednictvím SLS.
- **Nezaměstnanost** - ke konci roku 2014 se pohybuje kolem 7 %. To je méně než tomu bylo v ostatních letech.

Závěrem lze říci, ekonomické prostředí má velký vliv na poskytování finančních služeb. Dle produktového oddělení lze očekávat příznivý vývoj ekonomiky pro potřeby SLS. Tento příznivý vývoj se odrazí na rostoucích příjmech klientů, kteří budou chtít investovat a realizovat tak své cíle a přání. Díky rostoucím příjmům bude potřeba aktualizovat koncepty penze a ochrany příjmů, které se odvíjí právě od tohoto faktoru.

Hypoteční sazby jsou nyní na nízké úrovni. Ovšem jak poroste inflace, lze očekávat, že hypoteční sazby také porostou.⁸¹

VI. Demografické faktory

V souvislosti s poskytováním finanční služby jsou potřebné údaje týkající se zejména úmrtnosti a nemocnosti. Tyto faktory souvisí s konceptem ochrany příjmů, kde je cílem zabezpečit rodinu v případě nahodilé události v oblasti zdraví. Statistiky ukazují, že smrt nastává častěji v důsledku nemoci než úrazem. Vzhledem k prostředí, ve kterém žijeme, v budoucnu bude vážným onemocněním jako je například rakovina trpět každý čtvrtý člověk. SLS tyto faktory vývoje populace neustále sleduje, aby její klienti byly dostatečně ochráněni.

Závěr k analýze makroprostředí

Jednotlivé faktory mají bezprostřední vliv na společnost SLS. Nejvíce je ovšem ovlivněna ekonomickými a politicko-právními faktory, které se mohou zasloužit o její růst, ale také strmý pád. Na druhou stranu veškeré faktory mohou mít negativní či pozitivní dopad na vývoj na kapitálových trzích a tím pádem na investice klientů SLS. Nejméně je společnost ovlivněna technologickými faktory, což je dáno specifickou povahou jejích služeb. Závěrem k makroekonomickému prostředí lze říci, že současná ekonomická a politická situace se vyznačuje výborným prostředím pro růst společnosti a i prognózy jsou pozitivní.

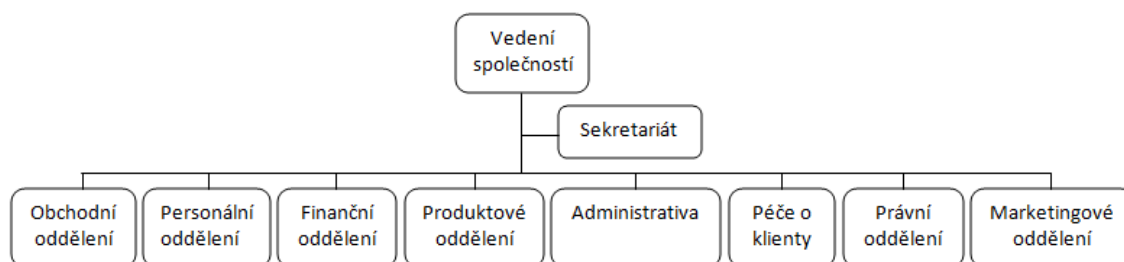
b) Mikroprostředí

V návaznosti na teoretickou část jsou rozebrány jednotlivé faktory mikroprostředí z hlediska společnosti SLS.

I. Společnost Swiss Life Select

První faktorem v mikroprostředí je společnost sama. Zejména její vedení, jednotlivá oddělení a poradci.

⁸¹ RAMPULA, Tomáš. SWISS LIFE SELECT. *Product News* č. 8. 2014. 17 s.



Obr. 12: *Organizační struktura*

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje obr. 12, na chodu SLS se podílí celá řada pracovníků a to ať už se jedná o ty, kteří denně jednají s klienty nebo o pracovníky back office. Všechny jednotlivé útvary usilují o dosažení maximální spojenosti jak klientů, tak i pracovníků.

II. Dodavatelé

Dodavateli v tomto případě jsou finanční instituce, které dodávají konkrétní finanční produkty. SLS k těmto produktům přidává odborné poradenství a servis. V současnosti společnost spolupracuje s většinou finančních institucí zastoupených v ČR. Její dominantou je výhradní spolupráce se zahraničními bankami a investičními společnostmi. Jedná se zejména o privátní lichtenštejnskou banku LGT, která uspokojuje potřeby v oblasti zhodnocení kapitálu pro bonitnější klientelu. Vzájemnou spoluprací SLS a určitých finančních institucí jsou vytvořeny speciální produkty pro klienty SLS, které jsou nadále distribuovány skrz distribuční články.

III. Konkurence

V kvalitě poradenství a servisu společnosti SLS konkurují pouze privátní banky, které na druhou stranu nejsou schopné poskytnou komplexní finanční služby. Tuzemské poradenské společnosti jako je OVB, Broker Consulting a Partners představují konkurenci jen z části. Nabídka SLS je do určité míry stejná s těmito konkurenčními společnostmi, ale do určité míry liší. Tyto společnosti existují na trhu několik let a jsou ryze tuzemské. Soustředí se na neustálý růst pracovníků, co se velikosti týče. SLS existuje na evropském trhu přes 160 let, tudíž má za sebou už rozsáhlé zkušenosti a kmen klientů. Zároveň se společnost soustředí na kvalitu svých zaměstnanců nikoliv kvantitu. Společnost počítá s tím, že v současné době konkurenci na českém trhu nemá,

což je zapříčiněno švýcarským know-how, které využívá unikátní vyčíslení finančního přínosu pro klienta.

IV. Distributoři

Distributory představují poradci SLS, kteří nejsou kmenovými zaměstnanci SLS, ale pracují na živnostenský list. Poradci tvoří mezičlánek v obchodním jednání mezi společnostmi a jejich klienty. Jejich úkolem je reprezentovat společnost a nabízet přímo její, ale i zprostředkované produkty. V současnosti je v ČR kolem 400 poradců.

V. Zákazníci

Společnost má několik okruhů zákazníků, na které se soustředí jednotlivé divize společnosti.

- **Jednotlivci nebo rodiny** - společnost cílí na klientelu z řad manažérů, majitelů firem, lékařů, právníků a další osoby jejíž příjem je nad 30 000 Kč měsíčně. Na druhou stranu neodmítá klienty, kteří nedosahují tohoto příjmu. Tuto oblast klientů obsluhují řadový poradci.
- **Korporátní klientela** - SLS v Evropě spravuje korporátní finance 35 firem ze 100 největších.⁸² Korporátní klientelu má na starosti obchodní oddělení, které se problematikou firemních obchodů zabývá ve spolupráci s řadovými poradci.
- **Bonitní klientela** - s volným kapitálem nad pět milionů korun, kterou má na starosti divize Prémium prostřednictvím 14 vyčleněných poradců.

VI. Veřejnost

Společnost SLS je ve vzájemném kontaktu s některými typy veřejnosti. Denně spolupracuje s finančními institucemi a bankami, aby ověřila informace o smlouvách svým klientů a řešila pojistné události. Pravidelně spolupracuje s časopisy jako je například Forbes, kde se pravidelně zveřejňuje inzerce SLS. Analytici SLS vystupují na televizních kanálech jako ČT 24, ČT 1, ale i Nova v pořadu Snídaně s Novou. S kým naopak nenavazuje kontakty jsou občanské organizace. Vysocí představitelé SLS jsou čestnými hosty různých galavečrů a charitativních událostí. Poslední významná akce,

⁸² *Privátní finance: klientský magazín Swiss Life Select*. 1. vyd. 2014, roč. 2014, č. 1.

kteřé se SLS zúčastnila jako generální partner je vyhlášení žebříčku Forbes 50 Nejvlivnějších žen Česka. Kde se Prémiové poradkyně potkaly na pódiu s takovými ženami jako je Libuše Šmuclerová, Michaela Maláčová, Lenka Bradáčová a Petra Kvitová. Další oblast, do které SLS směřuje svůj zájem jsou samotní zaměstnanci, pro které pravidelně připravuje akce nejrůznějšího charakteru.

4.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza se soustředí na rozbor silných a slabých stránek společnosti SLS, ale také na rozbor jejích příležitostí a hrozeb. Na základě konfrontační matice jsou uvedeny závěry vyplývající z této analýzy.

a) Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby vycházejí z externího prostředí a mezi vlivy, které mají podstatný vliv na společnost SLS patří politicko-právní faktory, demografické faktory a faktory ekonomické.

Tab. 2: Příležitosti a hrozby

Sledovaný ukazatel	Příležitost	Hrozba
Nový občanský zákoník		
nekvalitně obsloužená bonitní klientela		
špatná pověst poskytování fin. služeb		
zavedení provizního poradenství		
pozvání na konference		
přesycení trhu poradci		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nový občanský zákoník

V roce 2014 se uskutečnila významná politicko-právní změna, které má pozitivní vliv společnost. Nový občanský zákoník představuje pro SLS nové obchodní příležitosti.

Nekvalitně obsloužená bonitní klientela

V říjnu 2014 společnost využila příležitosti, kdy dle průzkumů bylo zjištěno, že bonitní klientela není v současné době kvalitně obsloužena. Dle statistik vyplývá, že je

kolem 71 000 potencionálních klientů, kteří mají na běžném účtu volný kapitál ve výši nad 5 milionů korun.⁸³

Špatná pověst poskytování finančních služeb

Za hrozbu společnosti je považovaná špatná pověst poskytování finančních služeb, která je zapříčiněná existencí multilevlových společností. Cílem těchto společností je, co největší počet pracovníků s cílem získat co nejvíce klientů a následně velký obrát. Tyto společnosti se nesoustředí na kvalitu poradenství. Ze strany těchto poradenských společností není vyvíjena snaha o kontrolu svých poradců, kteří často upřednostňují svoje zájmy před zájmy klienta. Tím pádem dochází k nekvalitnímu poradenskému servisu, který se odráží na nespokojenosti klientů. Nespokojený klient šíří negativní reference dále a v důsledku toho dochází k špatnému vnímání finančních poradců. Tito poradci dělají špatnou vizitku ostatním, kteří svoji práci vykonávají poctivě a ve prospěch klienta.

Zavedení provizního poradenství

Největší hrozba ze strany společnosti SLS je zrušení provizního poradenství a zavedení placeného poradenství jako je tomu ve Velké Británii. V případě zrušení provizního poradenství by SLS Česká republika dostala takové podpory ze zahraničí za účelem ustání této změny stejně jako VB. Spousta poradců, kteří nemají již vybudovaný klientský kmen, by z této společnosti odešli. Na druhou stranu klientela společnosti SLS je bonitní a nelze očekávat velký odliv klientů, protože tato skupina klientů je ochotna si za kvalitní poradenství zaplatit. Přesto by zrušení provizního poradenství znamenalo pro SLS několikaměsíční propad obrátu.

Pozvánky na konference

Společnost v návaznosti na kontakty z řad bonitní klientely využívá možnost účastnit se konferencí cílených na klienty z řad lékařů a právníků, charitativní akce a společenské akce nejrozličnějšího charakteru.

⁸³ Čechů s volným majetkem přes pět milionů letos přibylo 11 procent. [online]. 2014 [vid.2014-12-12].

Dostupné z :http://swisslifeselect.cz/cs/home/servis/media/v_media/cechu-s-volnym-majetkem-pres-pet-milionu-pribylo-letos-11-procent.html

Přesycený trh

Další hrozbu představuje přesycený trh finančními poradci. Lidé jsou kontaktováni s nabídkou finančních služeb velmi často a v důsledku toho vzbuzuje negativní reakce. Rejstřík finančních zprostředkovatelů obsahuje tisíce jmen, i když už někteří nejsou aktivní. V současné době se plánuje revize tohoto rejstříku a mělo by dojít k pročištění trhu prostřednictvím novely zákona.

b) Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky vycházejí z interního auditu společnosti a pro jejich interpretaci je vypracovaná hodnoticí tabulka s pětistupňovou škálou, ve které jsou uvedeny jednotlivé faktory. Hodnocení je od velmi špatné a po velmi dobré. Údaje pro zpracování této hodnoticí tabulky byly sebrány z osobních poznámek autora během celoročních porad a meetingů.

Tab. 3: Hodnoticí tabulka pro silné a slabé stránky

Sledovaný ukazatel	Posouzení stavu				
	velmi dobrý	dobrá	průměrný	špatný	velmi špatný
dobré jméno					
pokrytí ČR porad. centry					
portfolio produktů					
kvalita služeb					
historie					
značka					
odborný management					
zázemí společnosti					
zdraví společnosti					
úroveň vzdělání poradců					

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na první pohled je zřejmé, že společnost se vyznačuje řadou silných stránek, které s naprostou většinou převažují nad slabými stránkami.

Dobré jméno

V první řadě tvoří silné stránky samotné dobré jméno společnosti. Po procházení dostupných internetových diskuzí na téma finanční služby nelze narazit na špatné recenze. SLS je prezentována s kladným hodnocením.

Historie

Historie společnosti jednoznačně představuje silnou stránku, protože se v Evropě započala před téměř 160 lety. Na finančním trhu nelze nalézt poradenskou firmu s takto dlouhou historií. Většinou jsou na českém trhu společnosti poskytující poradenské služby v oblasti financí několik desítek let.

Značka

Značka patří mezi silné atributy. Ve Švýcarsku patří značka SLS do TOP 50 nejhodnotnějších značek. Začleňuje se mezi takové značky jako je Breitling, Rolex a další. Důkazem toho je, že akcie SLS stále rostou. Na druhou stranu značce chybí povědomí o známosti. SLS je na českém trhu pod tímto jménem necelé dva roky a známost před započítáním reklamní kampaně, která byla spuštěna na podzim roku 2013, byla nula. Po skončení této reklamní kampaně známost vzrostla na 7,2 %. V současné době dle výzkumu prováděného SLS vyplynulo, že současné povědomí o značce je 8,2 %. Nejvyšší povědomí o značce je u vysokoškoláků a lidí s příjmem cca 40 000 Kč měsíčně. Zároveň z tohoto výzkumu vyplynulo, že více než polovina lidí, kterým byla služba představena, tak i přesto, že nejsou klienty SLS (neuzavřeli žádný obchod se SLS) by tuto společnost doporučili dále.

Portfolio produktů

Portfolio produktů pokrývá všechny finanční potřeby klientů a společnost představuje výhradní zastoupení zahraničních společností na českém trhu. Z toho důvodu lze produktové portfolio považovat za silnou stránku podniku.

Kvalita služeb

Kvalita služeb je odrazem švýcarského know-how s doživotním servisem, unikátního softwaru pro zpracování finančních optimalizací a kvalifikovanými pracovníky.

Úroveň vzdělání poradců

Požadavky na odbornost a vzdělání poradců jsou poměrně vysoké za účelem zaručení kvalitní pracovní síly. Mezi tyto požadavky patří ukončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Mezi poradci nelze nalézt pracovníka se základním

vzděláním. Většina pracovníků SLS má pracovní zkušenosti z finančních institucí popřípadě z manažerských pozic a to odráží jejich zkušenosti. Zároveň každý pracovník prochází dlouhým procesem zaškolení, které prakticky nikdy neskončí. Trh se neustále vyvíjí, a proto je potřeba se neustále vzdělávat jak z produktového hlediska, tak i obchodního. Vzdělání je věnovaná pozornost také z hlediska etikety a oblékání.

Odborný management

V neposlední řadě se o růst SLS zasloužil odborný management. Zejména se jedná o vedení společnosti. Vedení společnosti je zároveň vybaveno jazykovými dovednostmi natolik dobře, že se zaslouhují o začlenění SLS Česká republika do celosvětového holdingu SLS. Pravidelně se účastní meetingů ve Švýcarsku a přenášejí zkušenosti ověřené v zahraničí do ČR. SLS v jednotlivých zemích navzájem komunikují, předávají si zkušenosti a vypomáhají si s různými projekty. Management je doplněný o analytiku, kteří ve SLS uplatňují své několikaleté zkušenosti v oblasti financí.

Zázemí společnosti

Zázemí společnosti se vyznačuje luxusním prostředím doplněným o umělecká díla a švýcarské motivy. Veškeré sounáležitosti interiéru vytvářejí v klientech pocity finanční síly a stability a odráží švýcarskou kvalitu, kterou cílová skupina SLS vyžaduje.

Zdraví společnosti

Zdraví společnosti se odráží v nulové zadluženosti a neustálém růstu akcií SLS na Švýcarské burze, kde patří mezi 30 nejobchodovatelnějších akcií.

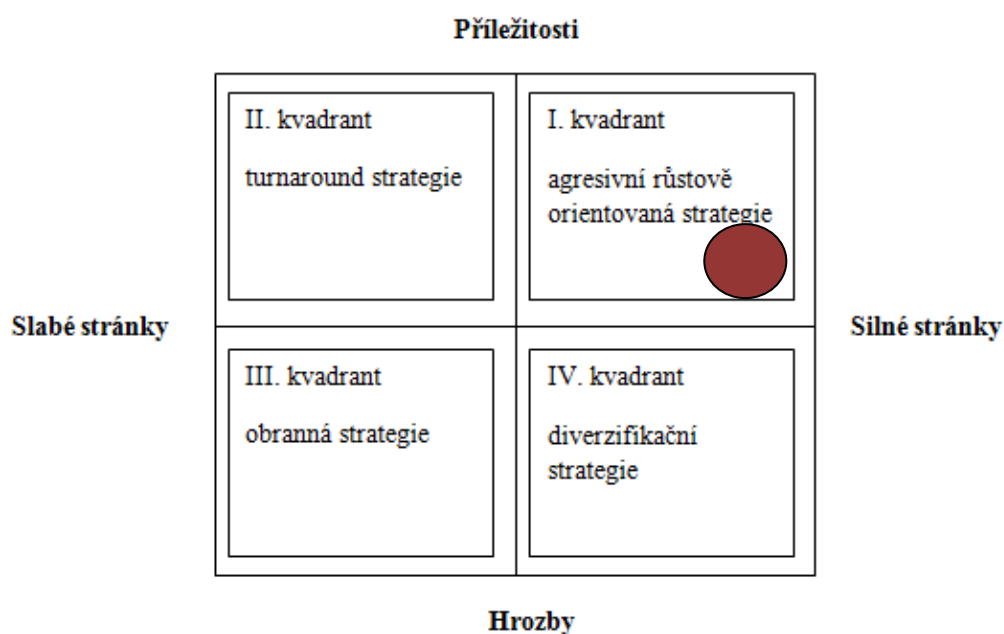
Pokrytí poradenskými centry

Když se podíváme na pokrytí ČR poradenskými centry konkurentů, tak lze pokrytí SLS označit za slabou stránku. Česká republika je nekomplexně pokryta, jak bylo zmiňováno v kapitole 3. Poradenská centra nejsou situována v menších městech. Zároveň pro Prahu je jedno centrální poradenské centrum a z toho důvodu někteří klienti, kteří žijí nebo podnikají na druhé straně hlavního města, musí vážit dlouhou cestu do PC.

Zabezpečení dat

Další silnou stránkou je zabezpečení dat klientů. Tento atribut není zahrnut v dalších analýzách, protože se nevztahuje k současné analýze marketingového prostředí. Bude zahrnut až v roce 2015, kdy SLS vstoupí do nové IT sféry. Během ledna 2015 probíhá migrace dat do Lucemburska, které si na IT službách postavilo svou státní politiku. Po Lucembursku je vybudováno 5 datových center, které vynikají unikátním zabezpečením. V těchto centrech jsou uloženy data společností jako je Apple, Microsoft, Skype a nyní už i SLS. V České republice není žádná jiná finanční instituce včetně bank, která by měla takto kvalitně zabezpečena data svých klientů. V tomto hledisku SLS nadmíru uspokojuje požadavky ČNB na zabezpečení dat klientů.

c) Diagram SWOT analýzy



Obr. 13: Diagram SWOT analýzy SLS

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 92. ISBN 80-717-9367-1. Vlastní zpracování.

Dle výše uvedené kapitoly vyplývá, že společnost SLS disponuje řadou silných stránek. Na druhé straně vnější okolí pro ni představuje řadu hrozeb. Některé hrozby

mohou být v budoucnu převráceny v příležitosti z toho důvodu SLS spadá do I. kvadrantu a volí růstové strategie.

d) Konfrontační analýza

Pro vzájemné vymezení vztahů mezi jednotlivými prvky SWOT analýzy je využita konfrontační matice. V řádcích jsou uvedené jednotlivé silné a slabé stránky a sloupce patří příležitostem a hrozbám. Nadále byly zkoumány jednotlivé souvislosti mezi řádky a sloupci, kde se prostřednictvím stupnice hodnotila vzájemná souvislost. Následně byly zjištěny součty řádků a sloupců, které jsou odrazovým můstkem pro vyvození závěrů. Pro vysvětlení jednotlivých polí uvnitř tabulky slouží vysvětlivky pod tabulkou.

Tab. 4: Konfrontační matice

Silné stránky	Příležitosti				Hrozby				Celková suma
	A	B	C	Suma	a	b	c	Suma	
dobré jméno	0	3	3	6	1	3	0	4	10
portfolio produktů	1	3	3	7	1	1	2	4	11
kvalita služeb	1	3	3	7	3	3	3	9	16
historie	0	1	1	2	3	2	2	7	9
značka	0	3	3	6	3	3	2	8	14
odborný management	0	3	3	6	3	3	3	9	15
zázemí společnosti	0	3	1	4	3	1	3	7	11
zdraví společnosti	0	3	2	5	3	3	2	8	13
úroveň vzdělání poradců	1	3	3	7	3	1	3	7	14
Suma	3	25	25	x	23	20	20	x	x
Slabé stránky	Příležitosti				Hrozby				Celková suma
	A	B	C	Suma	a	b	c	Suma	
nedostatečné pokrytí PC	0	-2	-2	-4	0	-1	-1	-2	-6
Suma	0	-2	-2	x	0	-1	-1	x	x
Celková suma	3	23	23	x	23	19	19	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky:

A ... Nový občanský zákoník

B ... Nekvalitně obsloužená bonitní klientela

C ... Pozvánky na odborné konference

a ... Špatná pověst poskytování finančních služeb

b ... Zavedení provizního poradenství

c ... Přesycení trhu poradci

0 ... žádná souvislost mezi faktory

1 (-) ... malá souvislost

2 (-) ... souvislost

3 (-) ... významná souvislost.

Z konfrontační tabulky bylo sestaveno pořadí jednotlivých faktorů SWOT analýzy a jejich vzájemný vztah.

Tab. 5: Konfrontace silných a příležitostí

Sledovaný ukazatel	Počet bodů	Pořadí
portfolio produktů	7	1. - 3.
kvalita služeb	7	1. - 3.
úroveň vzdělání poradců	7	1. - 3.
značka	6	4. - 6.
odborný management	6	4. - 6.
zdraví společnosti	6	4. - 6.
dobré jméno	5	7.
zázemí společnosti	4	8.
historie	2	9.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že největší vliv na využitelnost příležitostí mají ze silných stránek: portfolio produktů, úroveň vzdělání poradců a kvalita služeb. Portfolio produktů se v roce 2015 rozroste o produkty přímo ze Švýcarska, konkrétně o produkty Swiss Life Asset Management. Investice do tohoto produktu začíná na 1 000 000 EUR a je určena pro uspokojení potřeb bonitních klientů. Tyto silné stránky plně podporují příležitosti jako je: nekvalitně obslužená bonitní klientela, Nový občanský zákoník a příležitost účastnit se odborných konferencí.

Tab. 6: Konfrontace silných stránek a hrozeb

Sledovaný ukazatel	Počet bodů	Pořadí
kvalita služeb	9	1. - 2.
odborný management	9	1.- 2.
značka	8	3. - 4.
zdraví společnosti	8	3. - 4.
historie	7	5. - 7.
zázemí společnosti	7	5. - 7.
úroveň vzdělání poradců	7	5. - 7.
dobré jméno	4	8. - 9.
portfolio produktů	4	8. - 9.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této matice vyplývá, že pokud společnost chce eliminovat hrozby v podobě přesyceného trhu poradci a špatné pověsti finančního poradenství, měla by poukazovat a využívat svých kvalitních služeb a opřít se o doporučení vedení podniku v návaznosti na švýcarský standard. Velkou roli v boji proti hrozbám představuje silná značka. Naopak portfolio produktů v tomto případě nemá velkou obranou schopnost.

Tab. 7: Konfrontace silných stránek vzhledem k příležitostem a hrozbám

Sledovaný ukazatel	Počet bodů	Pořadí
kvalita služeb	16	1.
odborný management	15	2.
značka	14	3. - 4.
úroveň vzdělání poradců	14	3. - 4.
zdraví společnosti	13	5.
portfolio produktů	11	6. - 7.
zázemí společnosti	11	6. - 7.
dobré jméno	10	8.
historie	9	9.

Zdroj: Vlastní zpracování

Při posuzování souvislostí silných stránek a celkových externích vlivů vyplývá, že v popředí stojí opět kvalita služeb. Velkou roli zastává i odborný management, značka a vzdělání poradců. Nejméně ze silných stránek společnosti je externími vlivy ovlivněna historie.

Tab. 8: Konfrontace příležitostí vzhledem k silným stránkám

Sledovaný ukazatel	Počet bodů	Pořadí
nekvalitně obsloužená bonitní klientela	25	1. -2.
pozvání na konference	25	1. - 2.
Nový občanský zákoník	3	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z konfrontace příležitostí vzhledem k silným stránkám společnosti vyplývá, že nejvíce využívá silných stránek faktor nekvalitně obsloužené bonitní klientely a také možnost účastnit se odborných konferencí. Souhrn silných stránek podniku představuje odrazový můstek pro chopení se příležitosti obsloužit bonitní klientelu a upevnit svoji pozici u této klientely.

Tab. 9: Konfrontace hrozeb vzhledem k silným stránkám

Sledovaný faktor	Počet bodů	Pořadí
špatná pověst fin. služeb	23	1.
zrušení provizního poradenství	20	2. - 3.
přesycení trhu poradci	20	2. - 3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že pokud společnost chce eliminovat hrozby, měla by využít svých silných stránek. Využitím těchto silných stránek dokáže proměnit hrozby v příležitosti.

Co se týče špatné pověsti finančních služeb, měla by se soustředit na kvalitu svých poskytovaných služeb a nadále se opřít o odborně vzdělané poradce, silnou značku a nadále se řídit dle rad managementu. Společnost by mohla hrozbu v podobě zavedení provizního poradenství obrátit ve svůj prospěch. Ve Velké Británii (dále jen VB) společnost SLS vystupuje pod názvem Chase de Vere a jako jediná poradenská

společnost v oblasti financí ustála tuto změnu na anglickém trhu a v dnešní době jej ovládá. Pokud by SLS ČR obdržela takovou podporu ze Švýcarska jako VB, mohla by ovládnout český trh. Důsledkem zavedení provizního poradenství by byla odstraněna hrozba přesyceného trhu finančními poradci a špatné vizitky finančního poradenství.

e) Závěry SWOT analýzy

Tab. 10: SWOT analýza SLS

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nekvalitně obsloužená bonitní klientela • pozvání na konference • Nový občanský zákoník 	<ul style="list-style-type: none"> • špatná pověst fin. služeb • zrušení provizního poradenství • přesycení trhu poradci
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalita služeb • odborný management • značka • zdraví společnosti • dobré jméno • portfolio produktů • historie • zázemí společnosti • zdraví společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné pokrytí ČR PC

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost by měla nadále upevňovat své silné stránky jako je: kvalita služeb, odborný management, produktové portfolio, zdraví podniku k upevnění pozice na trhu jako společnosti poskytující kvalitní poradenské služby zaměřené na bonitní klientelu. Právě tyto silné stránky může využít v boji proti hrozbám, které následně promění ve své příležitosti. Pro odstranění slabé stránky v podobě nekomplexního pokrytí ČR poradenskými centry byla zahájena jednání s cílem otevřít nová PC na nevykrytých oblastech. Společnosti se doporučuje zachovat zvolenou strategii zaměřenou na kvalitu a specifickou cílovou skupinu a nadále se v tomto ohledu odlišovat od konkurence.

4.1.4 BCG matice

Profil matice BCG byl sestaven na základě interních informací společnosti a veřejně dostupných informací. Čísla jsou uvedena v celkovém zprostředkovatelském obratu.

Tab. 11: Vstupní data pro sestavení BCG matice SLS v tis. Kč

Finanční produkt	Vyjádření	Celkový prodej v odvětví finančního zprostředkování		Prodej SLS	Prodej největšího konkurenta
		2013	2014		
neživotní pojištění	celkové roční pojistné	844 062	800 775	22 404	89 164
životní pojištění	celkové roční pojistné	3 153 134	2 835 775	233 031	474 159
penzijní připojištění	suma ročních příspěvků	143 477	72 479	11 740	32 234
stavební spoření	suma cílových částek	4 315 733	5 561 109	66 005	337 550
hypoteční úvěry	suma poskytnutých úvěrů	31 909 913	30 899 109	972 550	11 181 464
investice	suma investic (PI a JI)	3 272 540	3 813 675	2 121 971	1 104 911
Celkem		43 638 859	43 982 922	3 427 701	13 219 482

Zdroj: Vlastní zpracování

K sestavení BCG matice byla sestavena uvedená tabulka, která představuje odrazový můstek pro její stanovení. Uvedené údaje jsou vyjádřené v tis. Kč a vztahují se k prvním třem čtvrtletím ve sledovaných letech. Takovýto rozsah je uveden z toho důvodu, že kompletní údaje pro rok 2014 nejsou prozatím známe. Výchozím zdrojem informací je Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců České republiky (dále jen AFIZ) a Unie společností finančního zprostředkování a poradenství (dále jen USF). AFIZ a USF byly zvoleny z toho důvodu, že jimi zveřejněná data v sobě zahrnují data společnosti SLS i veškerou její konkurenci. Tyto údaje nelze považovat za kompletní ve vztahu k celkovému obratu finančního zprostředkování v ČR z toho důvodu, že stále některé subjekty (především fyzické subjekty) nejsou členy těchto

skupin nebo byly z těchto skupin vyřazeny. Údaje týkající se prodeje odvětví v jednotlivých čtvrtletích byly sečteny a následně zjištěny celkové hodnoty za tři čtvrtletí v roce 2013 a 2014.⁸⁴

Údaje týkající se prodeje SLS byly zpracovány ředitelem produktového oddělení panem Tomášem Rampulou a také se vztahují k prvním třem čtvrtletím roku 2014.

Největší konkurent SLS je dle obrátového hlediska společnost Partners Financial Services. Přesné údaje týkající se obrátu Partners dle jednotlivých produktů nebyly u AFIZ z důvodu obchodního tajemství získány. Následně byla kontaktována tisková mluvčí Partners paní Viola Baštyřová s žádostí o poskytnutí potřebných informací. Ale nebyl zaznamenán úspěch. Z těchto důvodů byla využita výroční zpráva AFIZu z roku 2013, kde společnost Partners prezentovala své zprostředkovatelské obraty u jednotlivých produktů. To je důvodem, proč data týkající se prodeje největšího konkurenta SLS nejsou přesná. Vztahují se k roku 2013. Je zřejmé, že zprostředkovatelský obrat Partners je v roce 2014 větší dle několikaletého ročního růstu. Společnost Partners má zhruba čtyřnásobný obrat oproti SLS, čemuž celková čísla uvedená v tabulce odpovídají.⁸⁵ Pro sestavení matice BCG je bráno v úvahu, že společnost Partners stále ovládá trh a z toho důvodu budou tyto data použity, i když nemají přesnou vypovídací schopnost. Na základě těchto údajů byly vypočteny následující údaje, které jsou zaneseny v následující tabulce.

⁸⁴ USF ČR: Unie společností finančního zprostředkování a poradenství. [online]. [vid. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.usfcr.cz/financne-poradensky-trh/>

⁸⁵ AFIZ. *Výroční zpráva 2013* [online]. 3.11.2014. [vid. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.afiz.cz/novinky.php>

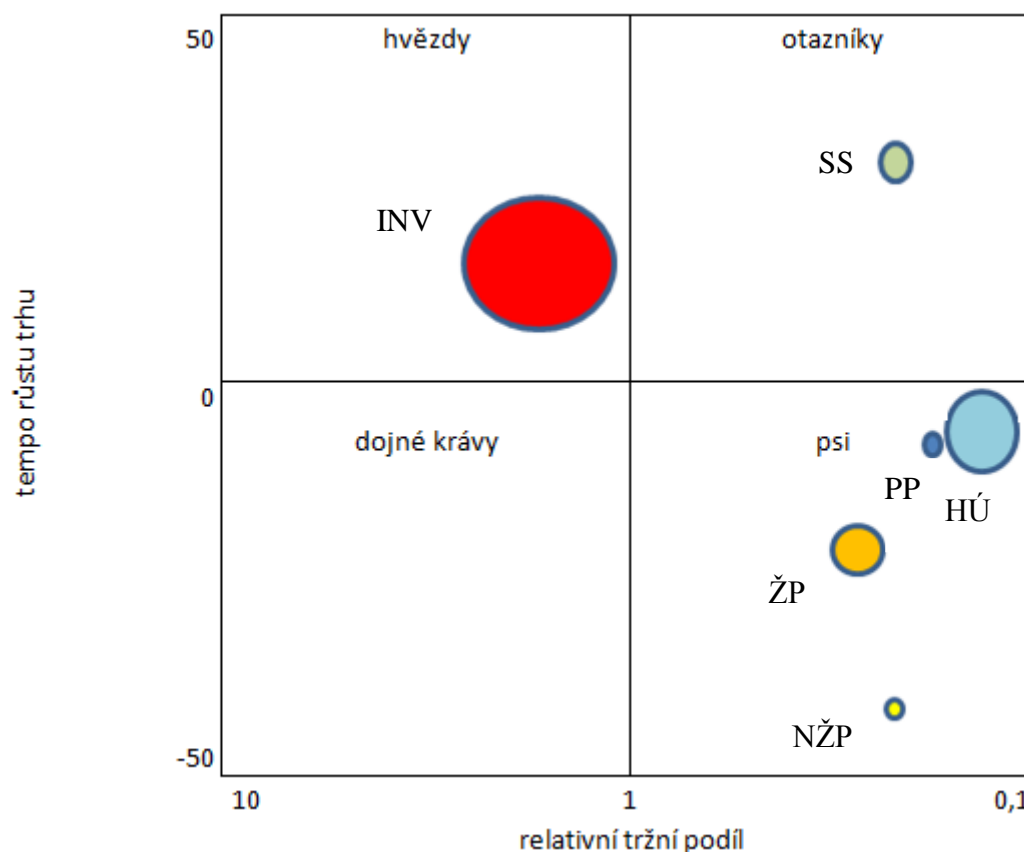
Tab. 12: Podklady pro sestavení BCG matice SLS

Finanční produkt	Míra růstu trhu (v %)	Podíl na celkových prodejkch společnosti (v %)	Podíl na trhu (v %)	Podíl největšího konkurenta na trhu (v %)	Relativní podíl na trhu (v %)
neživotní pojištění	-5,13	0,65	2,80	11,13	0,25
životní pojištění	-10,06	6,80	8,22	16,72	0,49
penzijní připojištění	-49,48	0,34	16,20	44,47	0,36
stavební spoření	28,86	1,93	1,19	6,07	0,20
hypoteční úvěry	-3,17	28,37	3,15	36,19	0,09
investice	16,54	61,91	55,64	28,97	1,92
Suma	x	100,0	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Příklad výpočtu jednotlivých proměnných pro neživotní pojištění:

- míra růstu trhu: $((800\,775 - 844\,062) / 844\,062) * 100 = -5,13 \%$
- podíl na celkových prodejkch společnosti: $(22\,404 / 3\,427\,701) * 100 = 0,65 \%$
- podíl na trhu: $(22\,404 / 800\,775) * 100 = 2,8 \%$
- podíl největšího konkurenta na trhu: $(89\,164 / 800\,775) * 100 = 11,13 \%$
- relativní tržní podíl na trhu: $2,8 / 11,13 = 0,25 \%$



Obr. 14: BCG matice SLS

Zdroj: Vlastní zpracování

Z BCG matice jednoznačně vyplývá, že pozici hvězd, produkt s vysokým tempem růstu a vysokým relativním tržním podílem, představují investice. Z podkladů pro sestavení BCG matice vyplývá, že víc než 55 % všech uskutečněných investic v ČR je realizováno skrz SLS. Toto číslo není překvapující z toho důvodu, že investice jsou hlavním zaměřením SLS. Společnost vidí v programech zejména pravidelného, ale i jednorázového investování způsob, jak se připravit na penzi, zrealizovat své sny a připravit dětem kapitál na start do života. Investiční portfolia sestavená SLS se výnosově pohybují až několikanásobně oproti výnosům ze stavebního spoření a penzijního připojištění. Dále se tato pozici dá vysvětlit tak, že cílová skupina SLS více vyhledává možnosti, jak zhodnotit svůj volný kapitál.

Pozici otazníků obsadilo stavební spoření (dále jen SS), které se vyznačuje vysokým tempem růstu trhu, ale společnost SLS má nízký podíl na trhu. Vysoké tempo růstu je zapříčiněno tím, že se jedná o přežitek minulé doby stále zažitý v současné

generaci. SS se v minulosti vyznačovalo zajímavým úrokem, vysokou státní podporou a následný překlenovací úvěr byl výhodný. Nyní jsou úrokové sazby nízké, státní podpora poklesla a díky současným nízkým hypotečním sazbám se i překlenovací úvěr nevyplatí. I přes všechny tyto skutečnosti se SS v ČR prodává ve velkém v důsledku nízké finanční gramotnosti obyvatelstva. SLS sjednává stavební spoření pouze na výslovné přání klienta. Ve finančních optimalizacích dává SLS přednost programům pravidelného investování, které má v budoucnu větší potenciál. V žádném případě společnost nepředpokládá, že by zvyšovala tržní podíl v oblasti SS. Společnost nadále bude publikovat články v odborném tisku a serverech s cílem finančně vzdělávat obyvatelstvo, aby upustilo od tohoto "přežitku".

Pozice psů je dle největšího zprostředkovatelského obratu obsazena hypotečními úvěry. Pozici psů s druhým největším zprostředkovatelským obratem představuje životní pojištění. Toto pojištění v sobě zahrnuje jak úrazovou složku, tak spořicí. Tyto produkty patří také v SLS mezi nejprodávanější, ale nemohou se vyrovnat investicím z nákladového hlediska.

Neživotní pojištění se vyznačuje klesajícím tempem růstu trhu, což je zapříčiněno tím, že plno domácností sází na náhodu a své domácnosti a nemovitosti nemají pojištěné. Jak už bylo zmiňováno, SLS se soustředí na investice a koncept pojištění majetku bere jako doplněk svých služeb.

SLS sjednává mimořádně produkty penzijního připojištění (dále jen PP). Penzijní fondy se se svou výkonností pohybují maximálně do 2 %. Mnohdy ani nepokrývají inflaci. Právě tento aspekt má za následek vysoce klesající tempo růstu trhu u PP. Jediné v čem je smysl tohoto produktu je státní příspěvek a možnost daňového odpočtu. Pokud ale klient využije daňového odpočtu v IŽP, tak se mu finanční prostředky zhodnotí mnohem více. SLS, ale i jiné poradenské společnosti doporučují svým klientům spoření na důchod prostřednictvím jiných produktů.

Závěry vyplývající z BCG matice

Společnost SLS je na trhu z důvodu poskytování komplexních služeb v oblasti financí. Klienti považují za největší výhodu, že jsou veškeré jejich potřeby v oblasti financí řešeny prostřednictvím jednoho člověka, veškeré smlouvy jsou seřazeny v jednom šanonu a jsou vyčísleny celkové finanční příjmy a výdaje jako celku. I přesto, že některé produkty nejsou oproti investicím přínosné a vyžadují řadu finančních

prostředků pro jejich udržení v portfoliu (zaškolení nováčku a pracovníků, propagační materiály aj.) společnost SLS je bude poskytovat nadále, aby uspokojila veškeré potřeby klientů a byla na trhu v pozici poskytovatele komplexních služeb. Společnost bude rozvíjet své investiční možnosti, aby uspokojila potřeby bonitní klientely s volným kapitálem. Nadále se bude snažit přeměňovat příspěvky z SS a PP do investic, kde generují mnohem větší kapitál. Díky spolupráci s mnoha zahraničními privátními bankami bude nadále upevňovat svoji pozici vůdce trhu v oblasti investic. Z toho vyplývá, že pro investice bude nastolena strategie zachování tržního podílu a pro ostatní produkty strategie zachování jejich existence v portfoliu SLS.

4.2 Hlavní cíle

Dotěď v této diplomové práci byla společnost analyzována z hlediska současného stavu. Určení cílů predikuje výhled do budoucna pro rok 2015. Společnost SLS jako ostatní společnosti byla založena za účelem dosahování zisku a udržení dlouhodobé existence firmy, což jsou její strategické cíle. Po zhodnocení současné marketingové situace vyplynula nedostatečná známost značky. Z toho důvodu hlavním cílem je *budování značky SLS v České republice*. Aby docházelo k naplnění strategických cílů a hlavního cíle, je potřeba zvolit kombinaci podcílů, jejichž naplnění povede k dosažení vymezených cílů. Na základě provedených analýz jsou určeny následující marketingové cíle, kterou vedou k dosažení strategických cílů a cíle hlavního:

- zvýšení povědomí o značce z 8,2 % prostřednictvím reklamní kampaně Život je plný zvratů na 15 %,
- zvyšování počtu nových klientů o 5 % za rok 2015,
- zvýšení celkového obrátu o 15 % za rok 2015,
- rozvoj divize Prémium s cílem získat nových 500 klientů ročně.

4.3 Strategie

Marketingová strategie navazuje na stanovení cílů. Zmíněný cíl budování značky SLS bude nastolen prostřednictvím dosažení jednotlivých marketingových cílů. Navržené strategie berou v úvahu specifické vlastnosti nabízené finanční služby a cílovou skupinu, pro kterou jsou služby SLS určeny. Touto cílovou skupinou jsou:

- **jednotlivci nebo rodiny** - s příjmem nad 30 000 Kč měsíčně,
- **korporátní klientela**,
- **bonitní klientela** - s volným kapitálem nad 5 000 000 Kč.

Jelikož společnost působí v oblasti zprostředkování produktů, tak nenabízí vlastní produkty. Z toho důvodu ze strategií dle marketingového mixu pro ni mají největší význam strategie zaměřené na distribuci a hlavně komunikační strategie, které se zaslouhují o dosažení hlavního cíle a to budování značky. Společnost je schopná do jisté míry ovlivnit konečnou cenu pro zákazníka, a tak budou využity i cenové strategie. Z dalších druhů strategií společnost využije konkurenčních strategií.

a) Cenové strategie

U loajálních klientů má poradce v kompetenci benevolentně nastavit do jisté míry cenu finančních služeb. U produktů, u kterých lze poskytnout slevu patří: pojištění nemovitosti Allianz, pravidelné (dále jen PI) a jednorázové investice (dále jen JI). Výše poplatku u PI a JI jde snížit u některých produktů pouze ve vztahu k rodinnému příslušníkovi a u dalších investic je zcela v kompetenci poradce, jak přistoupí ke klientovi. V obou případech poradce činí na úkor své provize. Strategii snižování ceny vstupního poplatku bude poradce volit ve vztahu k rodinným příslušníkům a loajálním klientům.

b) Distribuční strategie

V distribučních cestách se využívá při zprostředkovávání finančních produktů push strategie, neboli strategie tlaku. SLS v tomto distribučním řetězci představuje mezičlánek mezi finanční institucí a konečným zákazníkem. Finanční instituce se snaží protlačit své produkty skrz SLS prostřednictvím osobního prodeje s přidanou hodnotou SLS. V praxi se využívá kombinace push strategie a pull strategie, protože kromě podpory prodeje u prodejců využívá reklamní kampaně zaměřené přímo na zákazníky. Následně by sami klienti měli vyhledávat produkty finančních institucí skrz SLS. Tato strategie má přispět k získání nových zákazníků a tím pádem k zvyšování obrátu společnosti.

c) Komunikační strategie

Komunikační strategie budou použity s cílem zvýšení povědomí o značce, které následně povede k růstu obrátu společnosti a získání nových klientů. V případě komunikačních strategií bude využita strategie pull, která bude cílit přímo na zákazníka. Zároveň budou využity všechny prvky komunikačního mixu. Dle zkušeností z minulých let bude přejata reklamní kampaň Život je plný zvrátů s určitými změnami.

I. Reklamní kampaň Život plný zvrátů 2015

Jako první prvek komunikačního mixu bude využita reklama. Z reklamních médií bude využito opětovně: televize, odborného tisku a online reklamy. V této reklamní kampani budou využity opět zlomové věty s tím rozdílem, že se obmění. Současné zlomové věty jsou sice chytlavé, ale během loňského roku zaměstnanci SLS vymysleli na 400 nových vět. V současné době byla použita pouze jedna věta z řad zaměstnanců, ale i ostatní věty mají velký potenciál uspět. Nově vymyšlené věty zároveň zvyšují jejich pracovní motivaci a pocit sounáležitosti se společností. Reklamní kampaň poběží na jaře 2015 (březen až květen) a druhá část na podzim 2015 (září až listopad). Za tuto kampaň bude zodpovědné marketingové oddělení včele s výkonným ředitelem Pavlem Manhalterem.

Televize

Televizní reklama bude probíhat po dlouhé úvaze opět na ČT 1 v hlavním vysílacím čase před hlavními zprávami v 18:54 ve všední dny. Díky vysoké finanční náročnosti bude televizní kampaň rozdělena do dvou fází. První fáze poběží v dubnu a v druhé fázi bude pokračovat v září.

Při analýze sledovanosti jednotlivých televizních novin na jednotlivých stanicích bylo zjištěno, že největší diváckou sledovanost má televizní stanice Nova.⁸⁶ Na druhou stranu tyto televizní noviny nesleduje cílová skupina SLS. SLS bude dávat přednost ČT 1 z toho důvodu, že toto zpravodajství dává přednost zprávám z oblasti hospodářství a ekonomiky před společenským životem celebrit. Dalším důvodem je, že dle

⁸⁶ SMLSAL, Matěj. Zpravodajský trojboj: Hvězdná NOVA oslabuje, Prima se tahala s Událostmi ČT o druhé místo. *Idnes: Hospodářské noviny*. [online] 2014. [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-62697190-udalosti-ct-ubyvaji-divaci-prima-zpravy-nova-televizni-noviny>

Hospodářských novin sledovanost televizních novin na Nově každý rok postupně klesá, zatímco se opět pomalu zvyšuje sledovanost na ČT 1.⁸⁷

Časopisy

Reklamní kampaň Život je plný zvratů bude pokračovat v odborných časopisech, které jsou pravidelné v rukách cílové skupiny SLS. Časopis Forbes je považován za prestižní ekonomický magazín a plně koresponduje s cílovou skupinou SLS. Kampaň bude nadále zveřejněna v časopisech Ekonom a Be the Best, který je považován za časopis cílený na manažery. Zároveň nově bude reklamní kampaň publikována v časopisech zaměřených na volnočasové aktivity klientů SLS. Mezi volnočasové aktivity klientů patří zejména Golf a z toho důvodu bude reklama v časopise Golf and Style. Jelikož golf je především letní sport, tak z toho důvodu začne reklamní kampaň v červnovém čísle a bude pokračovat přes letní období až do srpna.

Reklamní bannery

Online reklamní kampaň bude pokračovat na internetu na serverech zabývajících se ekonomikou a financemi jako je idnes.cz, finance.cz, seznam.cz, ihned.cz a aktualne.cz. Kampaň bude nadále pokračovat na sociálních sítích jako je facebook a ve větší míře na sociální síti LinkedIn.

Billboardová reklama

Pro zvýšení bezpečnosti na dálnicích a pomíjivému vnímání venkovních billboardů u dálnic společnost stáhne reklamní billboardy. Stažení billboardové reklamy u dálnic koresponduje se společenskou odpovědností v oblasti bezpečnosti jízdy.

II. Public relations

Každoročně opakující se akce zaměřené jak na zaměstnance, tak i na klienty budou nadále pokračovat jak už je ve společnosti zvykem. Zejména se jedná o akce typu: Pololetní meeting, Swiss Life Art, Aktivační dny a další akce s pravidelnou

⁸⁷ SMLSAL, Matěj. Zpravodajský trojboj: Hvězdná NOVA oslabuje, Prima se tahala s Událostmi ČT o druhé místo. *Idnes: Hospodářské noviny*. [online] 2014. [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-62697190-udalosti-ct-ubyvaji-divaci-prima-zpravy-nova-televizni-noviny>

periodicitou. Nadále společnost bude pokračovat v charitativních činnostech prostřednictvím nadace Naděje dětem. Společnost nadále bude využívat pozvání na odborné konference, kde bude mít svůj stánek a bude potencionálním klientům představovat služby SLS s cílem získat nové zákazníky, zvýšit povědomí o značce a zároveň rozvíjet divizi Prémium.

Nově by se dala příležitost studentským nápadům. Již několik let úspěšně probíhá v rámci serveru www.bankovnipoplatky.com studentská soutěž Ideální banka 21. století. Služby bank a SLS jsou úzce spjaté a právě studentské nápady by mohly představovat nové náměty, jak služby SLS ještě více zkvalitnit a inovovat. Tato soutěž každý rok přináší do bankovníctví nové nápady, které mohou být v budoucnu zrealizovány. SLS jako partner této akce se bude podílet na výběru zadání pro rok 2015. Zároveň se bude podílet na pořízení cen pro výherce. Ředitel společnosti SLS pan Martin Valach zasedne v odborné porotě a bude vybírat s ostatními členy poroty výherce v kategorii video, esej a nápad roku. Toto PR představuje možnost, jak dostat služby SLS k vysokoškolákům, kteří v budoucnu se mohou stát cílovou skupinou pro kterou jsou služby SLS určené. Zároveň společnost dá možnost výherci v kategorii Nápad roku možnost absolvovat měsíční stáž na zvoleném oddělení SLS.

III. Podpora prodeje

Předměty podpory prodeje se zachovají ve švýcarském stylu jako to bylo doted'. Ve vánočním čase se nabídka reklamních předmětů opět rozšíří o předměty s vánoční tematikou. V současné době není třeba rozšiřovat nabídku reklamních předmětů, protože je rozsáhlá a poradci mají stejně již své zažité předměty pro klienty. Stejně tak podpora prodeje bude u jednotlivých produktů pokračovat ve formě benefitů.

Nově bude zavedena soutěž pro klienty, kteří si zřídí IŽP Alternativ Invest. Jedná se o produkt vytvořený Swiss Life jako alternativa II. důchodového pilíře s bonusy. Pokud si nový klient sjedná tento produkt s investicí min. 1 000 Kč/ měsíc bude zařazen o slosování o hodnotné ceny. Soutěž bude vystupovat pod názvem - Polet'te s námi do Švýcarska, aneb kromě švýcarského bankovníctví poznáte i hodinky a čokoládu. Zde jsou uvedeny výhry:

- **1. místo** - týdenní zájezd pro 2 osoby do Švýcarska s luxusním ubytováním, all inclusive stravováním včetně kapesného na fakultativní výlety za krásami a specifiky (hodinky a čokoláda) Švýcarska,
- **2. místo** - prodloužený víkend ve Švýcarsku ve vlaku GoldenPass Line skrz švýcarské hory a jezera pro 2 osoby včetně ubytování, stravování a kapesného,
- **3. místo** - Raklet párty - zajištění večírku s přípravou švýcarského sýra raklet včetně všech pochutin, které k tomu patří až pro 15 lidí s místem konání dle přání klienta.

Tato soutěž bude prezentovaná novým klientům na 1. a 2. schůzkách prostřednictvím propagačních letáčků. Tyto letáky budou k dostání pro poradce na jednotlivých poradenských střediscích. Soutěž bude probíhat v červnu a červenci a bude pro ty klienty, kteří uzavřou smlouvu v tomto období. Vyhodnocení proběhne v srpnu. Jména klientů, kteří byli zařazeni do slosování, budou vloženy do obálek a zalepeny, aby byla zachována nezávislost při výběru. Výherce bude vylosován generálním ředitelem panem Martinem Valachem 3.8.2015 za přítomnosti výkonného ředitele a vedoucího marketingového oddělení. Předání cen proběhne na začátku srpna na jednotlivých poradenských střediscích, odkud bude pocházet výherce. Výherci si svoji výhru užijí v posledním týdnu měsíce srpna z toho důvodu, aby se stihla reportáž do časopisů společnosti a zároveň bude představovat symbol zakončení prázdnin. Za tuto soutěž bude zodpovědné marketingové oddělení, které následně udělá s výherci reportáž do interního časopisu Ikona a do klientského magazínu Privátní finance. Celkový rozpočet pro tuto soutěž bude 100 000 Kč.

d) Konkurenční strategie

Díky specifickým vlastnostem těchto služeb nejsou všechny konkurenční strategie vhodné pro SLS zejména proto, že jsou směřovány k výrobní sféře. Z toho důvodu SLS využije konkurenčních strategií dle Kotlera, který vymezuje čtyři pozice na trhu a k nim strategie.

Společnost v současné době není vedoucí společností na trhu z hlediska celkového obrátu. Patří ale k těm společnostem, které zaujímají větší tržní podíl. Dle klasifikace strategií dle Kotlera, jak bylo zmiňováno v teoretické části, společnost SLS zaujme

pozici tržního vyzyvatele a s tím spojené strategie s cílem získat tržní podíl vůdce trhu prostřednictvím útoku na slabá místa konkurentů. Mezi slabá stránky konkurentů patří nízká kvalita služeb, absence servisu, nízké proškolení pracovníci a slabé zabezpečení dat. Společnost SLS se bude soustředit na své silné stránky jako je kvalitních služeb, úroveň vzdělání pracovníků a neustálého zlepšování technického zázemí, aby je využila v útoku na slabé stránky konkurentů.

Společnost nadále využije výklenku na trhu v podobě nekvalitně obslužené bonitní klientely s volným kapitálem nad pět milionů korun a zároveň využije spolupráce se zahraničními bankami pro uspokojení segmentů klientů, kteří nedůvěřují tuzemským finančním institucím.

e) Strategie ve vztahu ke konkurenci

Konkurence na trhu je poměrně velká a SLS není v pozici tržního vůdce. SLS bude zastávat politiku kooperační strategie. Nebude se za každou cenu snažit získat klienta od konkurence, když bude vědět, že byla ze strany konkurenta odvedena kvalitní práce. Konkurence má silnou stránku v konsolidaci úvěrů a půjček. V tomto případě bude zákazníky směřovat ke konkurenci, kde budou klienti z tohoto hlediska kvalitně obsluženi. Konsolidace úvěrů a půjček není běžnou činností SLS, jelikož její cílová skupina tento druh služby vyžaduje minimálně.

4.4 Akční plány

V následující části je vymezeno, co se bude dělat pro to, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Nadále jsou určeny odpovědné osoby a stanoven časový harmonogram pro jednotlivé aktivity. V neposlední řadě také bude stanoven rozpočet pro jednotlivé komunikační strategie.

a) Reklamní kampaň Život je plný zvratů

Reklamní kampaň poběží na jaře 2015 (březen až květen) a druhá část reklamní kampaně poběží na podzim (září až listopad). Za tuto kampaň bude zodpovědné marketingové oddělení včele s ředitelem marketingu panem Martinem Valihřachem. Nad ním bude dozor vykonávat výkonný ředitel pan Pavel Manhalter. Peněžní prostředky vyčleněné pro tuto celoroční kampaň skrz veškerá média budou 16 milionů

korun. Z níže uvedených časových harmonogramů lze říci, že jednotlivá média plně vykrývají období od března po listopad.

Televizní reklama

Televizní kampaň bude rozdělena do dvou fází. První fáze poběží v dubnu od 1. - 30. 4. 2015 a v druhé fázi bude pokračovat v září a to od 1. - 30. 9. 2015.

Tisková reklama

Tisková reklama poběží jak v jarní, tak i podzimní části reklamní kampaně. Bude prezentována jak v měsíčnících, tak i v časopisech s vyšší periodicitou. Letní období, kdy má jak televizní i online reklama pauzu, bude tištěná reklama pokračovat v odborném časopise zaměřeném na golf, jelikož v tomto období patří tento časopis k nejčtenějším.

Tab. 13: Časový harmonogram reklamy v časopise Forbes

Jarní část kampaně			Podzimní část kampaně		
březen	duben	květen	září	říjen	listopad
3.3.2015	1.4.2015	1.5.2015	1.9.2015	1.10.2015	3.11.2015

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 14: Časový harmonogram reklamy v časopise Ekonom

Jarní část kampaně			Podzimní část kampaně		
březen	duben	květen	září	říjen	listopad
5.3.2015	16.4.2015	29.5.2015	3.9.2015	15.10.2015	26.11.2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15: Časový harmonogram reklamy v časopise Be the best

Jarní část kampaně	Podzimní část kampaně
8.4.2015	20.10.2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16: Časový harmonogram reklamy v časopise Golf and Style

Červen	Červenec	Srpen
14.6.2015	19.7.2015	16.8.2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Online reklama

Bannerová reklama bude probíhat na 5 serverech ve dvou fázích. A to na jaře a na podzim. Rozvržení jednotlivých reklamních bannerů na tyto servery plně vykryje jak jarní část kampaně, tak i podzimní.

Tab. 17: Časový harmonogram online reklamy

Server/měsíc	Jarní kampaň									Podzimní kampaň								
	březen			duben			květen			září			říjen			listopad		
idnes.cz																		
ihned.cz																		
seznam.cz																		
aktualně.cz																		
finance.cz																		

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Public relations

Public relations probíhají ve společnosti s určitou periodicitou po celý rok. V následující tabulce je uveden časový harmonogram pro akce, které jsou spjaté s určitou událostí a jejich termín je fixně daný. Během roku probíhá celá řada dalších akcí, které jsou nečekané a jsou oznámeny s měsíčním předstihem. Jedná se o zejména o Corporate Days, Insurance Days, Investment Days a Management meeting. Nadále bude dvakrát ročně vycházet interní časopis Ikona a to v měsíci březnu a září. Klientský magazín bude chodit do schránek klientů v květnu. Celoročně bude nadále fungovat Nadace dětem, za jejichž chod je zodpovědná Jitka Kadlčíková, pracovnice marketingu speciálně vyčleněná pro tuto nadaci. Za ostatní prvky PR je o pět zodpovědný ředitel marketingové oddělení pan Martin Valihrach. Na PR je ročně vyčleněno 18,5 milionů korun.

Tab. 18: Časový harmonogram pro pevně stanovené PR akce

Akce / časový harmonogram	leden			únor			březen			duben			květen			červen			červenec			srpen			září			říjen			listopad			prosinec		
Výroční meeting																																				
Aktivační den																																				
Swiss Life Art																																				
Pololetní meeting																																				
Ideální banka																																				
Ikona																																				
Privátní finance																																				

Zdroj: Vlastní zpracování

Nově bude v roce 2015 v rámci PR společnost sponzorem studentské soutěže Ideální banka 21. století, kde se bude podílet na výběru tématu a následného výběru vítězů v jednotlivých kategoriích. Pro tuto soutěž společnost věnuje peněžní prostředky ve výši 50 000 Kč. Zodpovědnou osobou za průběh této soutěže bude Eva Mariánková, pracovnice marketingového oddělení. Časový harmonogram soutěže je znázorněný v následující tabulce.

Tab. 19: Časový harmonogram soutěže Ideální banka 21. století

Činnost / časový harmonogram	srpen				září				říjen				listopad				prosinec			
	3 1	3 2	3 3	3 4	3 5	3 6	3 7	3 8	3 9	4 0	4 1	4 2	4 3	4 4	4 5	4 6	4 7	4 8	4 9	5 0
výběr téma pro soutěž																				
přípraven cen																				
průběh soutěže																				
vyhodnocení v jedn. kategoriích																				
vyhlášení vítězů																				

Zdroj: Vlastní zpracování

c) Podpora prodeje

Jednotlivé reklamní předměty podpory prodeje určené pro klienty jsou hrazeny ze strany poradců. Za předměty, které jsou potřebné pro zajištění různých akcí jako jsou bloky, psací potřeby, prospekty a letáky jsou zodpovědní pracovníci marketingového oddělení a jejich rozpočet spadá do rozpočtu konkrétní akce v rámci PR. Předměty jako jsou cukry s logem společnosti, ubrousky, plakáty a další jsou zodpovědné recepční na jednotlivých poradenských střediscích a jejich nákup jde z rozpočtu na chod poradenského centra. Každý rozpočet poradenského centra je jiný v závislosti na jeho velikosti.

Nově v rámci podpory prodeje jednotlivých produktů bude zavedena soutěž pod názvem Polet'te s námi do Švýcarska, aneb kromě švýcarského bankovníctví poznáte i hodinky a čokoládu. Za tuto soutěž bude zodpovědné marketingové oddělení a to zejména Eva Mariánková v součinnosti s pracovníkem obchodního oddělení, který má na starosti produkty životního pojištění, Kamilem Durčákem. Rozpočet pro tuto akci je stanoven na 100 000 Kč. Časový harmonogram a jednotlivé činnosti jsou uvedeny v tabulce č. 19 níže.

Tab. 20: Časový harmonogram pro soutěž v rámci podpory prodeje

Fáze	Aktivita / časový harmonogram	duben				květen				červen				červenec				srpen				září			
		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Přípravná	příprava cen																								
	grafická příprava reklamních letáků																								
	vytištění reklamních letáků																								
	distribuce letáků na PC																								
	seznámení ředitelů PC se soutěží																								
	prezentace soutěže na AD jedn. PC																								
	seznámení poradců se soutěží																								
Realizační	prezentace soutěže na schůzkách																								
	příprava slosovatelných smluv																								
	vylosování výherců																								
	realizace výher																								
Vyhodnocení	příprava reportáží do časopisů																								
	vyhodnocení přínosu soutěže																								

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Rozpočet

Rozpočet na marketingové aktivity společnosti SLS je stanoven pevnou částkou a nebere v úvahu konkurenci ani situaci na trhu. Jednotlivé marketingové aktivity jsou rozčleněny do skupin a pro každou skupinu je stanoven dílčí rozpočet. Součtem dílčích rozpočtů je vyjádřen celkový rozpočet na marketingové aktivity společnosti SLS pro rok 2015. Rozpočet společnosti SLS v roce 2015 v návaznosti na její marketingové aktivity je v součtu stanoven na **33 500 000 Kč**.

a) Reklamní kampaň Život je plný zvrátů

Celkový rozpočet na kampaň Život je plný zvrátů je stanovený na **15 000 000 Kč** s tím, že prostředky na tuto kampaň jsou uvolněny ze Swiss Life Holdingu ze Švýcarska. Předběžný výpočet nákladů na jednotlivá média počítá s částkou cca **13 800 000 Kč**. V důsledku předběžných výpočtů lze předpokládat, že prostředky přidělené na kampaň jsou dostačující. Rezerva ve velikosti **1 200 000 Kč** je připravena pro případ zdražení jednotlivých médií.

Televizní reklama

- týdenní cena za reklamní spot: 592 900 Kč (vč. DPH)
- měsíční cena reklamního spotu: 2 371 600 Kč
- celkové náklady na televizní reklamní kampaň: **4 743 200 Kč**

Rozpočet pro televizní kampaň počítá s částkou **4 800 000 Kč**.

Online reklama

Rozpočet pro pevné umístění bannerové reklamy byl dle časového harmonogramu stanoven na **6 000 000 Kč**. Toto stanovení rozpočtu vychází z ceny CPT (cena za tisíc zobrazení), která se liší v závislosti na používaném serveru, rozměru banneru a celkové velikosti kampaně. Mediální prostor pro bannery je nakupován prostřednictvím mediálních agentur, které se soustředí na tyto jednotlivé servery.

Časopisy

Tab. 21: Rozpočet tištěné reklamy v Kč

Cena	Časopis			
	Časopis	Ekonom	Be the best	Golf and Style
cena za tištěnou reklamu velikosti A4/ 1 vydání	220 000	219 000	80 000	35 000
celková cena	1 320 000	1 314 000	160 000	105 000
celková cena za reklamu v časopisech	2 899 000			

Zdroj: Vlastní zpracování.

Údaje získané pro vyčíslení celkové ceny za tištěnou reklamu v časopisech byly získány na odděleních inzerce jednotlivých časopisů prostřednictvím telefonního dotazu. Celkový rozpočet pro tištěnou reklamu je stanoven na **3 000 000 Kč**.

b) Rozpočet pro PR a podporu prodeje

Rozpočet na public relations a podporu prodeje je pevně stanovený komplexně pro celou společnost SLS v rámci České republiky. Do tohoto rozpočtu jsou započtené následující položky: časopis IKONA, časopis Privátní finance, eventy, sponzoring, meetingy, porady, propagační materiály a materiály pro poradenství, Swiss Life Art, soutěž Ideální banka 21. století, soutěž v rámci podpory prodeje a další.

Celkový rozpočet je stanovený na **18 500 000 Kč**.

4.6 Kontrola

Posledním krokem marketingového plánu je kontrola. V procesu uskutečňování strategických plánů vznikají různé nepředvídatelné situace, které mohou mít vliv na uskutečnění podcíľů. Tyto nepředvídatelné situace je třeba neustále sledovat a kontrolovat průběh jednotlivých marketingových činností tak, aby vedly ke správnému dosažení cíľů. Z toho důvodu je přistoupeno k průběžné kontrole za účelem přijmutí příslušných opatření, která následně povedou ke stanoveným cíľům. Kontrola jednotlivých aktivit bude probíhat následujícím způsobem.

Celkovým ukazatelem za všechny typy reklamy prostřednictvím kampaně Život je plný zvrátů bude návštěvnost webových stránek. Technologie jsou dnes na takové úrovni, že bude sledována i doba jakou návštěvník na stránkách stráví, míra prokliků na jednotlivé odkazy a další užitečné detaily. Zároveň bude sledovaný počet telefonních hovorů na informační linku SLS a počty přijatých kontaktních formulářů o prezentační schůzku. Tyto údaje budou také sloužit o vyčíslení počtu nových klientů.

Kampaň jako celek si klade za cíle zvýšení povědomí o značce o 7 % za rok 2015. Po skončení reklamní kampaně a jednotlivých PR akcí bude proveden outsoursovaný průzkum trhu zjišťující povědomí obyvatelstva o značce SLS. Bude také zjišťováno, odkud se potencionální klienti o SLS dozvěděli z toho důvodu, aby byly vybrány média pro efektivní reklamu na další rok

a) Kontrola zvyšování povědomí o značce

Televizní reklama

Televizní reklama bude měřena pomocí sledovanosti prostřednictvím agentury Media Research. Kromě sledovanosti důležitým atributem kontroly účinnosti televizní reklamy bude návštěvnost webových stránek, protože během reklamního spotu je uveden odkaz na webové stránky společnosti. Jelikož televizní kampaň probíhá ve dvou etapách, bude probíhat průběžná kontrola sledovanosti. Po každé vlně reklamní kampaně budou sledované průběžné výsledky sledovanosti. V loňském roce byla celková sledovanost v podzimní části reklamní kampaně 30 000 000 diváků. Z toho důvodu je tento rok pro obě dvě fáze kampaně nastavena hranice celkového shlédnutí na 65 000 000 diváků. Průběžné výsledky bude zjišťovat výkonný ředitel Pavel Manhalter.

Online reklamní kampaň

Online reklamní kampaň se vyznačuje jednodušší a přesnější kontrolou z toho důvodu, že počet prokliků je lehce vyhodnotitelný. Průběžné výsledky bude poskytovat reklamní agentura Media prostor na týdenní bázi za účelem provedení úprav v nastavení bannerů. V případě nízké úrovně prokliků bude reklama z málo efektivních serverů přesměrována na servery s vyšší efektivností. Výchozím porovnávacím bodem bude množství prokliků v loňské podzimní kampani, kde dosáhla 35 000 prokliků na webové stránky. Vychází se z toho, že online reklama je posílena na některých serverech

a celkový čas zveřejnění se prodlužuje. Z toho důvodu by společnost chtěla dosáhnout 50 000 prokliků na webové stránky.

Tištěná reklama

Tištěná reklama v časopisech nemá zpětnou vazbu v podobě sledovanosti nebo počtu prokliků. Jedinou zpětnou vazbou v kontrole je návštěvnost webových stránek.

b) Kontrola plánovaného obratu

Celoroční obrátový plán bude rozložen do jednotlivých poradenských center podle počtu pracovníků a velikosti. Tento plán bude stanoven na měsíční bázi a za jejich dodržování budou zodpovědní ředitelé poradenských center, kteří tyto obrátové plány budou předávat jednotlivým manažerům a ti zase rozdělovat poradcům. Jednotlivou kontrolu plnění obrátového plánu u poradců bude sledovat jejich přímý manažer, který výsledky za celý svůj podřízený tým předá řediteli poradenského centra.

Manažer bude sledovat obchodní výsledky na týdenní bázi s apelem na jeho dodržení za měsíc. Ředitel popřípadě manažer bude vydávat předběžná opatření za účelem dosažení splnění plánu. Tímto opatřením může být vyšší počet prezentačních schůzek v týdnu. Standardně bude mít každý poradce 8 prezentačních schůzek, které budou odrazovým můstkem pro obchod.

V případě neplnění plánu může být tento počet schůzek zvýšen na 9 až 10. Kontrola sjednání prezentačních schůzek bude probíhat každý čtvrtek v 19 hodin. Za tuto kontrolu bude zodpovědný manažer. Při nedodržení stanoveného počtu bude mít poradce čas doplnit tento plán ještě v pátek.

Dle každoročního růstu obratu společnosti je růst obratu nastaven o 15 %. Tento růst je rovnoměrně rozložen do jednotlivých měsíců, ale určující je konečné číslo dosažené za celý rok v porovnání s rokem předcházejícím. Konkrétní celkové číslo podléhá tajemství společnosti a není v rámci této diplomové práce konkrétně vyjádřeno.

Veškerá kontrola v oblasti plánovaného obratu bude probíhat skrz portál společnosti, kde jednotlivý ředitelé a manažery mají veškeré údaje k dispozici prostřednictvím reportů.

c) Kontrola divize Prémium

Kontrola bude probíhat z rukou generálního ředitele pana Martina Valacha, který je za tuto divizi zodpovědný. Divize prémium v sobě zahrnuje 14 dlouholetých a zkušených poradců, kteří na měsíční bázi předkládají výsledky řediteli. Zejména se kontroluje počet nových klientů, druh a výše uzavřeného obchodu a též provizní přínos pro společnost. Cíl divize Premium je získání nových klientů ve výši 500 nových klientů za rok 2015. Každý konzultant v této divizi by měl ročně obsloužit cca 36 nových klientů. To jsou 3 klienti měsíčně. Jedná se o poměrně nízké číslo z toho důvodu, že tito odborní konzultanti nadále vykonávají práci běžného poradce. Plnění tohoto cíle bude sledováno na měsíční bázi prostřednictvím pravidelných setkání. Rozhodující bude konečné číslo za všechny poradce za rok. Aby bylo dosaženo tohoto cíle, prémiový poradci se budou aktivně účastnit různých konferencí a dalších společenských akcí, kde budou přispívat k budování značky a reprezentovat společnost. Vedení společnosti bude aktivně vyhledávat tyto akce a podporovat prémiové poradce. Divize Premium je v činnosti teprve první rok, proto lze počítat s tím, že během roku budou prováděny různé úpravy a změny.

Závěr

"Marketing bez dat je jako řízení se zavázanýma očima."

Dan Zarella

Na základě nízkého povědomí o značce Swiss Life Select byl zpracován návrh s cílem budování značky a její upevnění v mysli potencionálních, ale i současných klientů. A současně upevnění její pozice jako jediné švýcarské společnosti poskytující finanční služby bonitní klientele v České republice. Navržený marketingový plán vychází z velké části z marketingového plánu pro rok 2014 z důvodu opakovaného využití reklamní kampaně Život je plný zvrátů, která kromě České republiky zaznamenala úspěch i v zahraničí. Byly navrženy změny v této kampani zejména v oblasti využití a rozložení jednotlivých reklamních médií. Zároveň dochází k obměně zlomových vět. Věty nebudou již převzaté ze zahraničí, ale budou výtvořem samotných zaměstnanců. Tato drobná změna povede k zvýšení motivace pracovníků, pocitu důležitosti a též k prohlubování povědomí o značce. Zároveň byly zavedeny změny v oblasti podpory prodeje a PR. Veškeré návrhy provedené v rámci marketingového plánu mají přispět k růstu obrátu společnosti, růstu počtu nových klientů a rozvoji divize Prémium. Tyto podcíle přispívají k cíli hlavnímu - budování značky. Nově navržený marketingový plán splňuje rozpočtové omezení nastavené společností a z toho důvodu je realizovatelný. Celkový roční rozpočet stanovený na marketingový plán činí 33,5 mil. Kč. K efektivnímu naplnění plánů bude přispívat pravidelná kontrola.

V rámci diplomové práce došlo také k analýze současné marketingové situace za účelem správného nastavení cílů a využití strategií. Analýza vychází z interních údajů společnosti a z veřejně dostupných informací na webových stránkách. Díky těmto dostačujícím informacím nebylo přistoupeno k realizaci marketingového výzkumu. Z analýz vyplývá, že společnost zastává silnou pozici v oblasti předností. Hrozby dokáže díky podpoře ze zahraničí a své pozici v budoucnu proměnit v příležitosti. Zároveň z analýz vyplynulo neefektivní produktové portfolio. Z důvodu poskytování komplexních finančních služeb jsou tyto neefektivní jednotky zachovány. Zároveň bude věnována pozornost zvyšování finanční gramotnosti obyvatelstva prostřednictvím článků za účelem přesměrování finančních prostředků z těchto neefektivních produktů

do investic. Ekonomika a trh se dle prognóz vyvíjí příznivě pro růst společnosti SLS. Z toho důvodu lze očekávat její růst i v dalších letech. Vnější prostředí se neustále mění, SLS se bude těmto změnám neustále přizpůsobovat, aby zachovala svoji vysokou kvalitu služeb.

Seznam použité literatury

AFIZ. *Výroční zpráva 2013* [online]. 3.11.2014. [vid. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.afiz.cz/novinky.php>

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Čechů s volným majetkem přes pět milionů letos přibylo 11 procent [online]. 2014 [vid.2014-12-12]. Dostupné z: http://swisslifeselect.cz/cs/home/servis/media/v_media/cechu-s-volnym-majetkem-pres-pet-milionu-pribylo-letos-11-procent.html

Česká národní banka: *dohled a regulace* [online]. [vid. 2014-10-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie v praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xix, 170 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vyd. Karviná: Karviná - Slezská univerzita v Opavě, 2008, 198 s. ISBN neuvedeno.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2011, xvi, 573 p. ISBN 04-706-6997-7.

MIKOLAŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Nadace naděje dětem. [online]. [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://www.nadace-nadeje.cz/>

Novela zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích: Konec poradců bez maturity. [online]. [vid. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pojisteni/289435-novela-zakona-o-pojistovacich-zprostredkovatelich-konec-poradcu-bez-maturity>

Obchodní rejstřík: *Swiss Life Select* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik/firma.vysledky?subjektId=701306&typ=PLATNY>

Privátní finance: *klientský magazín Swiss Life Select*. 1. vyd. 2014, roč. 2014, č. 1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

Rada pro reklamu: Etický kodex reklamy [online]. [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://www.rpr.cz/cz/dokumenty/rpr.php>

RAMPULA, Tomáš. SWISS LIFE SELECT. *Product News* č. 8. 2014. 17 s.

SMLSAL, Matěj. Zpravodajský trojboj: Hvězdná NOVA oslabuje, Prima se tahala s Událostmi ČT o druhé místo. *Idnes: Hospodářské noviny*. [online] 2014. [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-62697190-udalosti-ct-ubyvaji-divaci-prima-zpravy-nova-televizni-noviny>

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4741-031.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

Swiss Life Select: *Filmy o společnosti* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/prehled/historie.html>

Swiss Life Select: *Filmy o společnosti* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/film.html>

Swiss Life Select: *O nás* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/swisslifeselect_ceskarepublika.html

Swiss Life Select: *Rating* [online]. [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/prehled/rating.html>

Swiss Life Select: *Společenská odpovědnost* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/odpovednost/spolecenska_odpovednost.html

Swiss Life Select: *Swiss Life Holding* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/prehled.html>

Swiss Life Select: *Vedení společnosti* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/swisslifeselect_ceskarepublika/vedeni.html

Swiss Life Select: *Značka* [online]. 2014 [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: http://www.swisslifeselect.cz/cs/home/onas/swisslifeselect_ceskarepublika/znacka.html

USF ČR: Unie společností finančního zprostředkování a poradenství. [online]. [vid. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.usfcr.cz/financne-poradensky-trh/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

Seznam příloh

Příloha A: Záznam o požadavcích a potřebách klienta (2 strany)

Příloha A: Záznam o požadavcích a potřebách klienta



Záznam o požadavcích a potřebách klienta

dle § 21 odst. 8 zákona č. 38/2004 Sb. a dle § 2789 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Vlastník smlouvy

Příjmení, jméno, titul	Rodné číslo / IČ
Bydliště/Sídlo	

Podřízený pojišťovací zprostředkovatel

Příjmení, jméno, titul		Trvalé bydliště / Místo podnikání	
IČ	Osobní číslo	Registrační číslo ČNB	

Jednající v tomto případě jménem a na účet pojišťovacího agenta Swiss Life Select Česká republika s.r.o., IČ 63480191, sídlem Holandská 3, 639 00 Brno (dále jen "Swiss Life Select"), zapsaného v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 20805, registrační číslo ČNB 006859PA. sepsali dnešního dne, měsíce a roku tento záznam o požadavcích a potřebách klienta v souvislosti se sjednávaným pojištěním.

Klient má v oblasti pojištění osob tyto potřeby:

Pojistný zájem	PPZ navrhuje tuto výši pojistné ochrany	Volba klienta (pokud se liší)	Stanovená výše pojistné ochrany (pokud se liší od návrhu PPZ)	Produkt
<input type="text"/>	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/> Kč	<input type="text"/>

<input type="checkbox"/>	Klient požaduje tvorbu kapitálu na	<input type="text"/> let, v produktu	<input type="text"/> s investiční strategií	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Klient požaduje tvorbu kapitálu na	<input type="text"/> let, v produktu	<input type="text"/> s investiční strategií	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Klient požaduje tvorbu kapitálu na	<input type="text"/> let, v produktu	<input type="text"/> s investiční strategií	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Klient požaduje tvorbu kapitálu na	<input type="text"/> let, v produktu	<input type="text"/> s investiční strategií	<input type="text"/>

IČ a název pojistitele	Zprostředkovaný produkt	Důvody doporučení produktu
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Vyjádření klienta ke stanovenému řešení:	Upozornění pojistitele nebo zprostředkovatele ve smyslu § 2789 NOZ na nesrovnalosti mezi požadavky klienta a nabízeným produktem:
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Klient má v oblasti pojištění majetku a odpovědnosti tyto potřeby:

Pojistný zájem	PPZ navrhuje tuto výši pojistné ochrany	Volba klienta (pokud se liší)	Stanovená výše pojistné ochrany (pokud se liší od návrhu PPZ)	Produkt
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	
	Kč	Kč	Kč	

IČ a název pojistitele	Zprostředkovaný produkt	Důvody doporučení produktu

Vyjádření klienta ke stanovenému řešení:

Upozornění pojistitele nebo zprostředkovatele ve smyslu § 2789 NOZ na nesrovnalosti mezi požadavky klienta a nabízeným produktem:

Informace pro klienta

1. Klient souhlasí, že jeho výše uvedené požadavky a potřeby jsou jasné, přesné a srozumitelně zaznamenány a výše uvedené informace byly poskytnuty jasné, přesné a srozumitelnou formou.

2. Klient souhlasí, že převzal kopii tohoto záznamu, byl upozorněn na vyluky u jednotlivých pojistných smluv a na způsob výpočtu odbytného u rezervotvorného pojištění.

3. Klient byl upozorněn na skutečnost, že v případě ukončení platnosti některého dříve sjednaného pojištění (zejména rezervotvorného životního pojištění) mu vzniká pouze nárok na výplatu odbytného (finanční vypořádání z ukončeného pojištění), které může být nižší, než souhrn prostředků do pojištění klientem doposud vložených.

4. Swiss Life Select Česká republika s.r.o. je pojišťovací agent ve smyslu ustanovení § 7 zákona 38/2004 Sb. Jeho jménem a na jeho účet jedná ve smyslu § 6 zákona 38/2004 Sb. pořízený pojišťovací zprostředkovatel.

5. Swiss Life Select Česká republika s.r.o. i její pořízený pojišťovací zprostředkovatel jsou zapsáni v Registru pojišťovacích zprostředkovatelů vedeném ČNB. Tuto skutečnost lze ověřit na internetových stránkách www.cnb.cz nebo písemným či telefonickým dotazem u ČNB. Registrační čísla jsou uvedena na straně č.1 tohoto záznamu.

6. Swiss Life Select Česká republika s.r.o. zprostředkovává vzájemně konkurenční nabídku produktů více pojišťoven, jejichž aktuální seznam sdělí na požádání klienta pořízený pojišťovací zprostředkovatel.

7. Swiss Life Select Česká republika s.r.o. neposkytuje zprostředkování pojištění způsobem, při kterém je povinná poskytovat řádnou analýzu nabídky pojišťoven.

8. Swiss Life Select Česká republika s.r.o. nemá žádný přímý ani nepřímý podíl na hlasovacích právech a kapitálu v pojišťovnách, jejichž produkty zprostředkovává. Stejně tak žádná z těchto pojišťoven ani osoby ovládající danou pojišťovnu nemají žádný přímý ani nepřímý podíl na hlasovacích právech a kapitálu společnosti Swiss Life Select Česká republika s.r.o.

9. Swiss Life Select Česká republika s.r.o. je povinná na žádost klienta předložit osvědčení o zápisu do registru pojišťovacích zprostředkovatelů a sdělit způsoby svého odměňování.

10. Klient může podat stížnost na činnost pořízeného pojišťovacího zprostředkovatele pojišťovacímu agentovi společnosti Swiss Life Select Česká republika s.r.o. na adresu: Holandská 3, 639 00 Brno.

11. Klient se může domáhat svých případných nároků vůči Swiss Life Select Česká republika s.r.o. rovněž podáním žaloby u místné a věcně příslušného soudu. Klient se rovněž může obrátit na orgán mimosoudního řešení sporů – Finančního arbitra (<http://www.finarbitr.cz>).

12. Tyto informace jsou poskytnuty v souladu s § 21 zákona č.38/2004 Sb. a dle § 2789 zákona č.89/2012 Sb., občanský zákoník. V případě, že v životní situaci klienta nastane změna, která může ovlivnit posuzované potřeby klienta, doporučujeme kontaktovat pojišťovacího zprostředkovatele a aktuálně přehodnotit pojistné krytí.

Tento dokument obsahuje následující přílohy:

☐ Příloha

Jméno a příjmení: _____

Rodné číslo: _____

☐ Příloha – děti

Jméno a příjmení: _____

Rodné číslo: _____

Místo

Dne

DD

MM

RRRR

Podpis klienta

Podpis pořízeného pojišťovacího zprostředkovatele